

ББК 88.3
К 64

К 64 **Конфликтология** / Под ред. А. С. Кармина // СПб.: Издательство «Лань», 1999. — 448 с.

ISBN 5-8114-0130-2

Книга представляет собой систематический очерк основных проблем конфликтологии. Рассматриваются различные типы конфликтов, причины возникновения и варианты развития конфликтных ситуаций, методы диагностики и анализа конфликтов, поведение людей в конфликте. Особое внимание уделяется технологии разрешения конфликтов, анализу разнообразных методик и процедур преодоления разногласий. Рассказывается об одной из наиболее эффективных форм решения конфликтов — медиации (разрешению конфликтов с помощью посредника-медиатора). В книге широко используется зарубежный опыт, а также опыт социальной работы первого в России Петербургского центра разрешения конфликтов.

Книга адресована всем, кто интересуется психологическими аспектами человеческих взаимоотношений, а также желает получить практически полезные знания о том, как решать конфликты.

ББК 88.3

Отв. редактор докт. филос. наук проф. *А. С. Кармин*

Авторы:

- канд. психол. наук доц. *О. В. Аллахвердова* — гл. 15 (§§ 1, 2, 3, 5, 6);
канд. психол. наук доц. *В. И. Викторов* — гл. 6, 15 (§ 4);
докт. филол. наук проф. *М. В. Иванов* — гл. 4, 7, 8, 9, 10, 11;
канд. психол. наук доц. *Е. Н. Иванова* — гл. 3, 13, 15 (§§ 1, 5);
докт. филос. наук проф. *А. С. Кармин* — гл. 1, 2, 6 (§ 4), 12, 14, 15 (§ 1);
канд. психол. наук доц. *А. В. Липницкий* — гл. 5, 6 (§ 4).

© Издательство «Лань», 1999
© Коллектив авторов, 1999
© Издательство «Лань»,
художественное оформление, 1999

ПРЕДИСЛОВИЕ

Что такое конфликт, знают все. И у большинства это слово вызывает малоприятные ассоциации. Люди, затевающие конфликт или помимо собственной воли попадающие в него, обычно стремятся поскорее завершить его наилучшим для себя образом. Мало кто заинтересован в конфликте самом по себе. Но как довести конфликт до благополучного конца?

Каждый решает этот вопрос, исходя из своих представлений о конкретной конфликтной ситуации и ее действующих лицах, о своих целях и целях своих оппонентов, о том, что можно и надо делать, а чего делать нельзя, и т. д. «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему», — так начинается роман Л. Толстого о трагическом жизненном конфликте Анны Карениной. Конфликты, подобно несчастливым семьям, непохожи друг на друга. Но человечество за свою историю накопило огромный опыт как в завязывании, так и в разрешении самых разнообразных конфликтов — от детских ссор до мировых войн. Изучение и обобщение этого опыта привело в XX веке к формированию особой области знаний о конфликтах и способах их урегулирования — конфликтологии.

Задачи конфликтологии — не только познавательно-теоретические, но и утилитарно-практические: помочь людям понять, что делать с конфликтами. Ныне во всем мире в различных учебных заведениях читаются курсы конфликтологии. Есть и специальные учебные заведения, готовящие профессионалов-конфликтологов. В нашей стране также конфликтология введена как особая дисциплина в учебные программы ряда вузов, разворачивается и обучение специалистов в этой области.

Разумеется, в простейших случаях человек, оказавшись в конфликтной ситуации, может и без специальных конфликтологических знаний сориентироваться в том, что делать. Но когда ситуация достаточно сложна, то оказывается далеко не лишним владение приемами и методами

урегулирования конфликтных отношений, а то и обращение к специалистам-конфликтологам. Положение конфликтологии здесь аналогично тому, в каком находится логика или грамматика: мыслить и писать, вообще говоря, можно и не зная их, но когда возникают трудности и ошибки в ходе рассуждений или в правописании, то лучше всего искать выход на основе логических или грамматических знаний.

За последнее время вышло в свет на русском языке множество популярных брошюр и книг, содержащих полезные сведения и советы относительно того, как успешно справляться с конфликтами. Однако работ, дающих целостное и систематическое освещение проблем конфликтологии, пока весьма немного.

Целью данной книги является систематизированный очерк основных проблем конфликтологии. Ее особенностью является соединение теоретического содержания конфликтологии с вопросами практической работы по урегулированию конфликтов. Книга состоит из трех частей. Первая часть посвящена изложению общей теории конфликта, основных принципов его изучения и анализа. Во второй рассматриваются современные представления об особенностях различных типов конфликтных ситуаций. Речь идет о внутриличностных, межличностных, групповых, служебных, политических, межнациональных и др. конфликтах. Третья часть имеет, в основном, прикладной характер. В ней содержится обзор наиболее эффективных технологий разрешения конфликтов, рассказывается о принципах и методах практической работы конфликтологов-медиаторов (посредников), освещается опыт деятельности первого в нашей стране Центра разрешения конфликтов в Санкт-Петербурге.

Книга написана группой конфликтологов-медиаторов, имеющих опыт практической работы по разрешению конфликтов. В ее основу положены читавшиеся авторами учебные курсы конфликтологии. Книга подготовлена по инициативе и при содействии петербургского Центра разрешения конфликтов и Клуба конфликтологов. Авторы выражают благодарность со-

директорам Российско-Американской программы по конфликтологии В. Линкольну (США) и А. Карпенко (Россия), С. Домергу, Д. Хупер, Д. Ямшону и другим ее участникам, у которых они многому научились.

Часть первая

ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМАТИКА КОНФЛИКТОЛОГИИ

§1. КОНФЛИКТ

Слово конфликт пришло в русский и другие языки из латыни. Это одно из тех международных слов, которые радуют переводчиков, — они не нуждаются в переводе, поскольку понятны и так: и звучание, и значение их во всех языках примерно одинаково. В русском языке слово конфликт стало употребляться с XIX века. В классическом «Толковом словаре живого великорусского языка» Владимира Даля его еще нет. А современный «Толковый словарь русского языка» С. И. Ожегова не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в XX веке оно имеет очень широкую область применения: «семейный конфликт», «вооруженный конфликт на границе», «конфликт с сослуживцами», «конфликтная комиссия»... В латинском языке *conflictus* означает буквально столкновение. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор».

Можно жить, обходясь без слова «конфликт», но нельзя жить без конфликтов. Если бы не было этого слова, заимствованного из латыни, то в любых современных языках все равно существовали бы такие слова, как «столкновение», «разногласие», «спор», «схватка», «борьба» и т. п. И, наверное, нашлось бы какое-то слово для обозначения общего смысла, который имеется в подобных словах. Только произносилось бы оно в каждом языке по-своему. Однако, наверное, тот факт, что слово «конфликт» вошло в разные языки и прижилось в них, не случаен. Из этого, на первый взгляд, чисто лингвистического факта можно даже навлечь некоторые небезынтересные выводы, выходящие за рамки лингвистики. Во-первых, из него следует, что, очевидно, есть потребность в общем понятии, которое

охватывает самые различные варианты столкновений, споров, схваток и пр. А во-вторых, этот факт свидетельствует, что повсюду на земле люди, живущие в самых разнообразных условиях, встречаются с явлением, которое обозначается словом «конфликт». Вряд ли среди нас найдется тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс»¹.

Конфликты — это норма жизни

Противоположность конфликта — это согласие, сплоченность, единство, мир. Жить в мире и согласии легко, просто, удобно. Поэтому все мы ценим возможность такой жизни. «Худой мир лучше доб-ройссоры», — утверждает пословица. Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего нам не приносят. Они вредят делу, мешая совместным согласованным действиям для его выполнения². Они портят отношения между людьми. Они вызывают нервное напряжение и стрессы, что может даже подорвать здоровье человека. Неудивительно, что люди вобщем-то не любят конфликтов и побаиваются их.

Конфликтологи-практики знают, что участники конфликта обычно не хотят называть конфликтом то, что между ними происходит. Даже тогда, когда конфликт в полном разгаре, они нередко говорят конфликтологу, призванному на помощь: «Не думайте, что мы конфликтует. Никакого конфликта между нами нет, мы просто расходимся во мнениях...» Люди считают, что конфликтовать плохо, и, значит, утверждение, что они конфликтуют, бросает на них тень, портит их репутацию в глазах окружающих. Поэтому конфликтологу надо быть тут осторожным: квалифицируя какие-либо отношения между людьми как конфликт, не всегда

¹ Диксон Ч. Конфликт. СПб., 1997. С. 17

² Проведенные в США исследования показали, что руководители разных уровней затрачивают на урегулирование конфликтов между работниками 25-30% своего рабочего времени

следует начинать улаживание их с заявления: «Между вами конфликт». Услышав подобное утверждение, участники конфликта могут почувствовать неприязнь к человеку, который столь резко и нехорошо характеризует их поведение и тем самым выставляет их в невыгодном свете. А это приведет к тому, что контакт с ними будет затруднен. Они будут избегать откровенности и недоверчиво воспринимать рекомендации конфликтолога, который, по их мнению, неправильно понимает суть дела и неверно оценивает их действия и их личные качества.

Однако хотим мы того или нет, нравится ли нам или не нравится, но конфликты в нашей жизни неизбежны. А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу. В конце концов, как гласит еще одна известная пословица, — нет худа без добра. Жить в мире и согласии — это замечательно, но все-таки совсем без всяких конфликтов было бы, наверное, несколько скучновато. Конфликты, по крайней мере, вносят в нашу жизнь некую «перчинку», которая позволяет лучше ощутить прелесть мира и согласия. Но, конечно, желательно, чтобы горечь такой «перчинки» не стала отравой. А для этого необходимо знать, что делать с конфликтом, чтобы он не портил нашу жизнь:

- *как предотвратить конфликт*, грозящий погубить мир и добрые отношения между людьми, затянуть нас в бесконечную череду дразг, интриг и беспощадных битв, опасных для здоровья и жизни;
- *как вести себя в ходе конфликта*, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;
- *как завершить конфликт* с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

Это — вопросы чисто практические. Но чтобы искать ответы на них, необходимо *изучать* конфликты. Этим и занимается конфликтология. Она призвана *изучать конфликты и искать способы их урегулирования*.

Стоит отметить, что конфликтология рассматривает конфликт как

понятие, относящееся к человеку, к поведению и взаимодействию людей.

Это необходимо иметь в виду, ибо никому не запрещено употреблять слово «конфликт», как и любые другие слова, в переносном смысле, придавать ему более широкое или более узкое значение. Иногда говорят о конфликтах, не имеющих отношения к человеку: «конфликт технических устройств», «конфликт между компьютерными программами», «конфликт между видами живых организмов» (травоядными и хищниками, например). Вряд ли целесообразно видеть здесь какое-то «неправомерное» словоупотребление. Если понятно, что подразумевается под словом «конфликт» в подобных случаях, то все в порядке. Это, однако, не те конфликты, которые изучает конфликтология. Можно встретиться и с выражениями вроде «конфликт между теориями», «конфликт идей», «религиозный конфликт». Если при этом речь идет о соотношении между теориями, идеями, религиями самими по себе, как некими безличными объектами, то конфликтология тут оказывается не удел. Проблемы, которые ставятся в такой плоскости, решаются с помощью специальных методов научного исследования, логики, богословия, анализа текстов. Но за «конфликтом» между соперничающими теориями, идеями, религиозными взглядами всегда стоит борьба между людьми, которые их выдвигают и отстаивают. Вот эта борьба и есть конфликт, который входит в сферу интересов конфликтологии. Она рассматривает не отношения между человеческими представлениями и суждениями, а поведение и взаимодействие людей при столкновении их представлений и суждений.

§2. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ

2.1. ПРЕДПОСЫЛКИ

Конфликты существовали всегда, а конфликтология возникла совсем недавно — в нашем веке.

О конфликте — даже не употребляя это слово — писали еще древние

мудрецы. Одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать. Другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей причиной всякого изменения и развития.

Так, от легендарных греческих мудрецов остались изречения, которые и ныне неплохо иметь в виду всем: «Ссоры замирай», «Силой неделай ничего», «С женой не бранись и не любезничай при чужих: первое — признак глупости, второе — сумасбродства» (Клеобул); «Не хули ближних, а не то услышишь такое, от чего огорчиться», «Обуздывай гнев» (Хилон); «Если ближние причиняли тебе маленький убыток — стерпи» (Питтак): «Бранись с таким расчетом, чтобы скоро стать другом» (Периандр). А Гераклит настаивал на том, что не только люди, но и боги, и весь космос существуют в противоречиях. Он был одним из первых философов, кто указал на борьбу противоположных сил как на всеобщий закон, действующий в природе и обществе. «Вражда», «война» по его мнению, есть источник появления нового в мире. «Должно знать, что война общепринята, что вражда — обычный порядок вещей и что все возникает через вражду...»¹

Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами — все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков. Немало интересных мыслей на сей счет можно найти у Ф. Бэкона и Декарта, Локка и Канта, Гегеля и Маркса, Вл. Соловьева и Н. Бердяева, а также многих других мыслителей. Однако вплоть до конца XIX века конфликт рассматривался либо в самом общем плане — как одно из проявлений более общего феномена — противоречия, и даже как категория, охватывающая не только человеческие дела, но и природные процессы (например, «биологический конфликт» между наследственностью и изменчивостью, между генами, тканями и т. п.); либо в плане анализа отдельных видов столкновений в мире человеческого бытия — например, классовые конфликты (Маркс), военные конфликты (Клаузевиц), конфликты между бессознательным и сознанием (Фрейд), драматический конфликт в художественном произведении (искусствоведение). В первом случае оставалась вне поля зрения специфика

конфликта как явления человеческой жизни. А во втором предметом исследования становились частные особенности того или иного отдельного вида конфликтов в жизни людей, но не общие черты конфликта как явления, типичного для различных областей человеческой жизни. Таким образом, и в том, и в другом случае конфликт как таковой в его общих чертах не являлся специальным предметом исследования.

2.2. СОЦИОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Интерес к разработке общей концепции конфликта возник, прежде всего, в социологии. В конце XIX века появились работы Г. Спенсера, М. Вебера, Л. Гумпловича, в которых конфликт стал рассматриваться как один из главных стимулов социального развития. Г. Гумплович при этом вслед за К. Марксом усматривал основной источник конфликтов в борьбе людей за удовлетворение своих материальных потребностей. В начале XX века вышла работа немецкого социолога Г. Зиммеля, специально посвященная понятию социального конфликта. Г. Парк, один из основателей «чикагской» школы в социологии, разработал в 1920-30-х гг. «теорию социального взаимодействия», в которой конфликт выступал как один из его четырех основных видов (наряду с конкуренцией, приспособлением и ассимиляцией). Но социология конфликта сложилась как особое, относительно самостоятельное направление в социологии лишь к концу 1950-х гг. благодаря трудам Р. Дарендорфа (Германия) и Л. Козера (США).

У Дарендорфа² конфликт становится центральной категорией социологии. Свою социологическую концепцию он даже называет «теорией конфликта». Человеческое общество в его концепции изображается как система взаимодействий между конфликтующими социальными группами (классами). Конфликты неизбежны и необходимы. Отсутствие их — явление

¹ Фрагменты ранних греческих философов. Ч. 1. М., 1989, С. 201

² Обзор монографии Дарендорфа на русском языке см. в кн.: Проблема конфликта в западной социологии / Отв. ред. А. Г. Здравомыслов. Нижний Новгород, 1994.)

«удивительное и ненормальное». Дарендорф выделяет конфликты разных уровней: между несогласующимися ожиданиями, которые предъявляются к носителю какой-либо социальной роли; между социальными ролями; внутригрупповые; между социальными группами; конфликты на уровне общества в целом; межгосударственные конфликты. В результате получается иерархия конфликтов, в которой насчитывается 15 типов. Дарендорф признает верным марксистское представление о классовом антагонизме между буржуазией и пролетариатом, но считает, что этот антагонизм был основным конфликтом лишь в европейской истории XIX столетия. Происходящий в XX веке переход к постиндустриальному обществу связан со снижением остроты межклассовых противоречий. Конфликты в постиндустриальном обществе становятся более разнообразными. И вместе с тем в этом обществе утверждаются принципы плюрализма и демократии, на основе которых создаются механизмы «канализирования» социальных конфликтов, урегулирования их в русле согласительных процедур (см. § 6.3). Дарендорф подчеркивает, что лучше говорить об «урегулировании», а не о «разрешении» конфликтов, потому что социальные конфликты обычно лишь ограничиваются, локализуются, преобразуются в другие, более приемлемые формы, тогда как термин «разрешение» ориентирует на их полную ликвидацию.

Козер в книге «Функции социальных конфликтов», вышедшей в 1956 г., различает два типа общества — закрытое (ригидное, унитарное) и открытое (плюралистическое). Общества первого типа расколоты на два враждебных класса, конфликт между которыми подрывает общественное согласие и грозит разрушить социальный порядок революционно-насильственным путем. В обществах второго типа существует множество конфликтов между различными слоями и группами, но имеются социальные институты, оберегающие общественное согласие и обращающие энергию конфликтов на пользу обществу. Это возможно потому, что социальные конфликты могут выполнять двоякого рода функции — негативные (деструктивные) и позитивные (конструктивные). Задача состоит в том,

чтобы ограничить негативные и использовать позитивные функции. Козер анализирует функции социального конфликта. Результаты его анализа и поныне остаются классическим образцом описания этих функций.

К важнейшим негативным функциям конфликта относятся:

- ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;
- уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами в ходе конфликта и после него;
- дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе во что бы то ни стало, чем к решению реальных проблем и преодолению разногласий;
- материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта;

Главными позитивными функциями социального конфликта являются:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;
- он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга;
- конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению коллективов единомышленников;
- он снимает «синдром покорности», стимулирует активность людей;
- он стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;
- в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, создаются условия для оценки людей по их моральным качествам — стойкости, мужеству и т. д., для выдвижения и формирования лидеров;
- развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает

ей выход;

- конфликт выполняет диагностическую функцию (иногда полезно даже спровоцировать его, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел).

Актуальность и социальная значимость изучения конфликтов привлекла к этой проблеме внимание ЮНЕСКО. Ей было посвящено Парижское заседание Социологической ассоциации при ЮНЕСКО в 1957 г. В 1960-х гг. в Мичиганском университете был создан Центр по исследованию конфликтных ситуаций, начавший издание журнала по этой проблематике. Вслед за тем специальные научные организации, ставящие целью изучение конфликтов, стали возникать и в других странах. В 1970-х гг. в США разворачивается деятельность ряда конфликтологических центров при военных и разведывательных организациях.

2.3. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Постепенно изучение конфликтов стало принимать практическую направленность: на первый план стал выдвигаться вопрос о средствах и способах улаживания конфликтов. Начались поиски эффективных конкретных методик, с помощью которых можно было бы предупреждать возникновение нежелательных конфликтов, снижать их остроту, приводить конфликтующие стороны к согласию. Поскольку конфликты всегда связаны со столкновением интересов, и взглядов людей, постольку в их зарождении, развитии и разрешении огромную роль играет психологический фактор. Естественно, что в разработку проблем улаживания конфликтов активно включились психологи. С 1960-х гг. резко возрастает число психологических работ по этой тематике. Наряду с социологией конфликта появляется новое научное направление — психология конфликта.

Если социология конфликта ориентирована на рассмотрение социальных конфликтов в контексте теоретического анализа общественных отношений, то психология конфликта концентрируется на анализе межличностных и внутриличностных противоречий и на вопросах

прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликтов

Психология конфликта развивается на базе психологии личности, социальной психологии, психологии общения. С 1960-х гг. по настоящее время в этой области получено немало ценных результатов. Классические экспериментально-психологические исследования группового поведения в конфликтной ситуации провел М. Шериф. На игровых моделях различные варианты действий в конфликте изучались Д. Рапопортом, Р. Дозом, Л. Томпсоном и др. Значительный вклад в разработку психологии конфликта внесли работы К. Томаса, выделившего пять основных типов поведения людей в конфликтной ситуации и разработавшего тестовую методику для определения склонности человека к какому-либо из этих типов. М. Дойч, Д. Скотт, Д. Пруйтт, Дж. Симпсон и др. выявили ряд особенностей коммуникации между участниками конфликта.

2.4. КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Результаты психологического исследования поведения людей в конфликтах постепенно все больше стали применяться в практике разрешения реальных конфликтов и в обучении искусству справляться с конфликтами. Горовиц и Бордман создали специальную программу психологического тренинга, нацеленного на обучение конструктивному поведению в условиях конфликтной ситуации. Ч. Освуд предложил методику ПОИР (аббревиатура от ее полного названия: «Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности»), предназначенную для снижения конфликтности в международных отношениях.

Особое развитие получила разработка переговорных методик разрешения конфликта (Дж. Скотт, Шарон и Гордон Боуэр, Х. Корнелиус и Ш. Фэйр, Д. Дэна, Г. Келман, Т. Крум и др.¹).

¹ Имеются в русском переводе: Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления. Киев, 1991; Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992; Дэна Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994

Всемирную известность приобрел Гарвардский метод «принципиальных переговоров», разработанный Р. Фишером и У. Юри²¹. С 1970-х гг. стала интенсивно разрабатываться методика переговоров с участием посредников — медиаторов (В. Линкольн, Л. Томпсон, Р. Рубин, Ф. Форсайт и др.). Создание эффективных методов медиации — проведения переговоров с помощью медиаторов — привело в 1970-1980-х гг. к тому, что появились специалисты-практики, способные оказать реальную помощь в успешном разрешении конфликтов путем хорошо организованного переговорного процесса.

Предприимчивые американцы первыми сумели перейти от научно-прикладных исследований и разработок к внедрению их в повседневную практику. Медиаторство стало профессиональным делом специально подготовленных к нему лиц. В США появились учебные заведения, выпускающие специалистов-медиаторов. Стали создаваться медиаторские фирмы, оказывающие посредническую помощь людям в разрешении самых разнообразных конфликтов—служебных, соседских, семейных, между отдельными людьми, между группами, между организациями. В настоящее время в Америке, по некоторым данным, более половины гражданских исков улаживаются в досудебном и внесудебном порядке с помощью переговоров между конфликтующими сторонами с участием посредников. Во многих штатах при судах работают профессиональные медиаторы, и судьи, прежде чем принять к производству гражданские иски, рекомендуют конфликтующим сторонам обратиться к ним.

1986 г. был объявлен Организацией Объединенных Наций годом мира. В этой связи в Австралии был создан Международный центр разрешения конфликтов, ведущий практическую работу по улаживанию конфликтов и обучение этому искусству. Конфликтологические центры с аналогичными задачами возникают и во многих других странах.

¹ Фишер Р, Юрии У. Путь к согласию или переговоры без поражения. СПб., 1992

2.5. КОНФЛИКТОЛОГИЯ В РОССИИ

В нашей стране изучение конфликтов осуществлялось в советское время, главным образом, в русле марксистской теории классовой борьбы. Официальная идеология вульгаризированного марксизма, господствовавшая в Советском Союзе, утверждала, что при социализме могут существовать только неантагонистические противоречия, и нет условий для возникновения социальных конфликтов. Поэтому проблема конфликтов рассматривалась, главным образом, в плане критики пороков капитализма. С середины 1920-х до конца 1940-х гг. никакой работы по изучению конфликта не велось. Начиная с 1950-х гг. постепенно стали все чаще появляться в печати публикации, касающиеся отдельных частных видов конфликтов — в произведениях искусства, в международных отношениях, в педагогическом процессе, в спорте, в служебных и семейных отношениях¹. Но общая теория конфликта оставалась запретной областью и упоминалась только в целях «разоблачения лжеизмышлений» буржуазных ученых и философов.

Крах марксистской идеологии и освобождение общественной мысли от партийного контроля привели к бурному подъему конфликтологических исследований в 1990-х гг. За 70 лет (с 1924 по 1994 гг.) на русском языке опубликовано более 2200 работ, посвященных изучению конфликтов, из них большинство увидело свет за последние четыре года². Этот подъем продолжается и поныне.

¹ Киселев И. М. Конфликт в художественном произведении. Киев, 1962; Международные конфликты. М., 1972; Крогиус Н. В. Личность в конфликте. Саратов, 1976; Кичанова И. М. Конфликт: за и против. М., 1978; Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1983. Черняк Б. Б. Вековые конфликты. М., 1988; Рояк А. А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития ребенка. М., 1988 и др

² См. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996

Идет анализ и освоение зарубежного опыта, появляются оригинальные теоретические и методические разработки социальных, психологических, юридических аспектов конфликта¹.

В середине 1990-х гг. издается монография А. Здравомыслова «Социология конфликта»², обобщающая результаты зарубежных и отечественных исследований и дающая на этой теоретической базе анализ конфликтов в современном российском обществе. Выходят в свет первые отечественные учебники конфликтологии³.

В 1990-х гг. в нашу страну вошла и практика медиаторства. Большую роль в этом сыграла Российско-Американская программа по конфликтологии, в рамках которой было организовано обучение конфликтологов-медиаторов. На этой основе в Санкт-Петербурге в 1993 г. был открыт первый в России Центр разрешения конфликтов, а в 1997 г. создан Клуб конфликтологов, объединивший профессиональных конфликтологов-медиаторов (об опыте практической работы российских конфликтологов-медиаторов см. гл. 15).

¹ Конфликт в конструктивной психологии, Красноярск, 1990; Тексты, эксперименты, игровые процедуры для изучения конфликта / Сост. Хасан Б. И. Красноярск, 1990; Андреев В. И. Конфликтология; искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992; Анцупов А. Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. М., 1992; Гришина Н. В. Давайте договоримся. СПб., 1993.; Гришина Н. В. Психология межличностного конфликта. Автореф. докт. дисс. СПб, 1995; Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993; Пронин С. В., Давыдов А. П. и др. Социальные конфликты в современном обществе. М., 1993; Дубовик О. Л., Кудрявцев В. Н. и др. Юридический конфликт: сферы и механизмы. М., 1994; Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. М., 1994; Белкин А. С., Жаворонков В. Д., Зимица И. С. Конфликтология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995 и др.

² Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1996 (3-е изд.).

³ Громова О. Н. Конфликтология. М., 1993; Кандыбо В. И., Басков В. П. Введение в конфликтологию. Ярославль, 1993; Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В. Н., М., 1995; Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Рига-СПб.,

§3. КОНФЛИКТОЛОГИЯ СЕГОДНЯ

3.1. НАУКА И ПРАКТИКА

В настоящее время конфликтология представляет собой область профессиональной деятельности, требующей специальной подготовки, знаний и умений.

Специалисты-конфликтологи ведут исследовательскую и практическую работу в научных институтах и конфликтологических центрах, в административных и юридических учреждениях, в управлениях корпораций и дипломатических ведомствах. Накопился обширный фонд конфликтологической литературы, конфликтология включается в программы обучения психологов, социологов, юристов, социальных работников, менеджеров в качестве особой учебной дисциплины. Существуют колледжи и университеты, выпускающие конфликтологов, есть система международной сертификации конфликтологов-медиаторов. Однако все же — что собою представляет конфликтология?

Одни видят в ней особую, относительно самостоятельную науку, которая возникла на стыке социологии, психологии и психиатрии¹; другие считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему «не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, психиатрии, экономики)»². Одни конфликтологи определяют ее как «науку о причинах, формах, динамике социальных конфликтов и путях их разрешения и предупреждения»³; другие — как «науку о психогигиене социальных и межличностных отношений»⁴. Некоторые ученые вообще не склонны

1995; Основы конфликтологии / Под ред. Кудрявцева В. Н. М., 1997.

¹ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.

² Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996. С. 5

³ Основы конфликтологии / Под ред. Кудрявцева В. Н. М., 1997. С. 3.

⁴ Белкин А. С. и др. Конфлюстология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995. С. 5

называть конфликтологию наукой, полагая что она есть область практической деятельности: «По сути дела, в практике организации современного менеджмента, в дипломатии, в юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название конфликтологии. Конфликтолог — это специальная профессия, представители которой участвуют во многих переговорных процессах...»¹ А Британская Энциклопедия 1997 г. избегает говорить даже о самом существовании конфликтологии: слово «конфликт» там фигурирует более чем в трех сотнях статей, а слово «конфликтология» — отсутствует.

Наличие столь разнообразных взглядов на конфликтологию означает, что общепринятое понимание ее статуса пока не сложилось.

Конфликтология сегодня находится еще в процессе становления. Различные подходы к ее пониманию отражают возможности ее дальнейшей судьбы.

Не исключено, что конфликтология так и будет существовать в виде сферы деятельности, которую нельзя целиком подвести ни под категорию науки, ни под категорию практической профессии. Положение, в котором она сейчас находится, не является каким-то уникальным случаем. Есть много таких областей, статус которых не поддается однозначному определению. Возьмите, например, медицину, психологию, педагогику, химию, электротехнику, металлургию и т. п.: это и науки, и практические профессии. Существует медицинская наука и медицинская, врачебная практика. Одни психологи и педагоги занимаются научными исследованиями, другие — работают на предприятиях и учительствуют в школах. Есть НИИ металлургии и есть металлургические заводы. Есть химики-ученые и химики-инженеры, электротехники-ученые и электротехники-мастера. Даже такие теоретические дисциплины, как математика или философия, не

¹ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1996. С. 77

отделены китайской стеной от практической жизни, а многие науки имеют прикладной характер и непосредственно нацелены на решение конкретных практических задач. Граница между наукой и практикой зыбка и подвижна, особенно если речь идет о прикладной науке. А в современных условиях чуть ли не всюду практика опирается на науку, и требуются, с одной стороны, исследователи, разрабатывающие научные основы и технологию практической деятельности, а с другой — практические работники высокой квалификации, владеющие соответствующими научными знаниями и способные применять их в своем труде. Так обстоит дело и с современной конфликтологией. О ней можно говорить и как о прикладной науке, и как о сфере практической деятельности.

Современная конфликтология — прикладная научная дисциплина и вместе, с тем сфера практической работы по урегулированию конфликтов

Что же касается споров о пределах конфликтологии как науки, то вряд ли такие споры являются плодотворными. Выдающийся философ и логик XX столетия Б. Рассел на вопрос, как лучше определить математику, отвечал: «Математика есть то, чем занимаются математики». Следуя Расселу, можно сказать, что конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи. Если кто-то занят изучением и разрешением социальных конфликтов и считает, что внутриличностные конфликты — не дело конфликтологии, это нисколько не мешает другим заниматься межличностными конфликтами и тоже называть свои занятия конфликтологией. Если кто-то определяет конфликтологию очень широко — как науку о психогигиене человеческих отношений вообще — и получает полезные результаты в этом направлении, то честь ему и хвала. И точно так же честь и хвала тем конфликтологам, которые ограничивают свою деятельность более узкими рамками — не любыми, а только конфликтными отношениями — и добиваются успеха в решении встающих здесь задач.

Судьба конфликтологии определяется не тем, какие словесные дефиниции ей дают и как устанавливаются границы, в которых она должна

развиваться. Конфликтология становится наукой и развивается как наука потому, что есть общественная потребность в познании конфликтов и способов их улаживания. Все, что служит этой цели, может быть записано ей в актив, а может числиться и по ведомству какой-либо другой науки. Но общественная значимость изучения конфликтов порождает тенденцию собирать знания о них «в одну кучу». И чем больше становится эта «куча знаний», тем больше делается необходимым упорядочивать ее в единую научную систему, выделять ее как особую область науки.

В 1960-х гг. Дж. Сомервилл, известный американский социолог, будучи человеком с юмором, опубликовал в научном журнале статью, в которой объявил о создании им новой науки — зонтикологии. Это наука, изучающая закономерности использования зонтиков людьми. Сомервилл писал, что его исследования уже позволили ему установить два закона зонтикологии: 1) закон цветового предпочтения, согласно которому мужчины предпочитают черные, а женщины — цветные зонтики, и 2) закон преимущественного приобретения зонтиков в условиях плохой погоды. Намечаются и перспективы практического использования результатов зонтикологических исследований — рекомендации производителям и торговцам. Некоторые восприняли сомервилловскую зонтикологию вполне серьезно. А почему бы и нет? Есть вполне определенный предмет этой науки, есть методы (например, социологический опрос зонтиковладельцев и покупателей зонтиков), есть возможность устанавливать закономерности, классифицировать, строить теоретические модели и пр. Можно затеять и спор о том, является ли зонтикология отдельной наукой или должна объединить в один комплекс разнородные научные знания — из социологии, психологии, экономики, техники.

Почему зонтикология — всего лишь шутка? Да только потому, что тут овчинка выделки не стоит: конечно, можно строить специальную науку о зонтиках, но общество не нуждается во всем том объеме знаний, который можно собрать атакоей науке. Если кто-то хочет превратить знания насчет

зонтиков в особую науку и имеет средства для развития этой науки, то, в принципе, это вполне возможно. Но то, что требуется знать о зонтиках, можно узнать и не создавая целой науки о них.

Конфликты — не зонтики: они доставляют обществу несравненно больше трудностей и проблем, чем производство и продажа зонтиков. Поэтому общество готово затрачивать средства и людские силы на собирание знаний о конфликтах в одно целое и развитие конфликтологии как науки, наращивающей и систематизирующей эти знания.

3.2. КОНФЛИКТОЛОГИЯ ВСИСТЕМЕ НАУК

Считать ли конфликтологию отдельной, самостоятельной наукой, образовавшейся на стыке социологии, психологии и других наук, или же комплексной научной дисциплиной, — это вопрос, на который можно ответить по принципу: «и то, и другое».

Конфликтология как наука в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер.

Однако самостоятельность конфликтологии относительна. Она пользуется данными, теоретическими моделями, методами и приемами любых наук, если это помогает ей в изучении конфликтов. Особенно тесно она связана с теми областями знаний, от древа которых она, собственно, и «отпочковывается», — с социологией и психологией. Многие другие отрасли науки — история, культурология, экономические науки, правоведение, педагогика, политология, военная наука — дают ей фактический материал и служат полем приложения ее концепций. Из философии она заимствует общие принципы понимания конфликта как разновидности противоречия,

столкновения и взаимодействия противоположностей. Намечаются (но пока остаются еще мало реализованными) возможности приложения к конфликтологическим проблемам математического аппарата.

В математике конфликтные ситуации представляются в виде абстрактных математических моделей, которые могут интерпретироваться на реальных объектах, если удастся найти соответствие между свойствами моделей и свойствами этих объектов. Обычно подобное соответствие устанавливается лишь при введении каких-то упрощающих допущений относительно реальных объектов. Первые шаги к математическому описанию конфликтных отношений предпринял в России в 1920-х гг. Г. Ф. Гаузе. В 1940-х гг. появились попытки построить модели ситуаций конфликтного типа на основе математической теории игр, В работах В. А. Лефевра и Г. Л. Смоляна 1960-х гг. предложены модели «рефлексивных игр», в которых соперники стараются угадать замыслы друг друга (как в популярной песенке М. Леонидова: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я»)¹. Математические модели конфликтов разрабатываются в настоящее время большей частью для описания поведения сложных систем при наличии в них противодействующих сил (безотносительно к человеку) и способов оптимального управления ими². Из работ, более близко подходящих к проблемам социальной конфликтности, известность получила книга Т. Саати¹, в которой автор, в частности, на математической модели американско-вьетнамской войны доказывал необходимость вывода американских войск из Вьетнама.

Однако сложность человеческих конфликтов такова, что упрощающие допущения, которые необходимо вводить для их математического описания, делает эти описания малоинформативными. Рассказывают, что однажды один из крупнейших специалистов по теории вероятности П. Л. Чебышев выступил в Париже с лекцией о математическом моделировании одежды. На лекцию знаменитого математика пришли известные французские модельеры. Чебышев начал ее со слов: «Представим себе человеческое тело как шар...»

¹ Популярное изложение теории рефлексивных игр дано в кн.: Лефевр В. А., Смолян Г. Л. Алгебра конфликта. М., 1968

² См., напр., Горелик В. А., Горелов А. Ф., Кононенко А. Ф. Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. М., 1991; Конфликт сложных систем / Под ред. А. А. Пунтуса. М 1995.

Присутствующие начали потихоньку расходиться. Математические модели конфликтов похожи на человеческие конфликты пока примерно так же, как шар — на человеческое тело.

Тем не менее в экономике, спорте, военном деле для некоторых частных случаев математическое моделирование конфликтных ситуаций оказывается полезным. Возможно, с разработкой более совершенного математического аппарата, особенно в компьютерных игровых моделях, связи конфликтологии с математикой станут более тесными.

Соотношение конфликтологии с другими отраслями научного знания представлено схематически на рис. 1.1.



3.3. ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

В теории и практике конфликтологических исследований сложился определенный комплекс понятий и проблем, с которыми связано изучение конфликтов. А. Я. Анцупов и А. И. Ши-пилов на основе анализа большого объема литературных источников считают возможным выделить следующие вопросы, постановка и решение которых в настоящее время уже более или менее вошла в традицию у конфликтологов и образует область их интересов:

- Сущность социального конфликта.
- Классификация конфликтов.

¹ Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций. М., 1977.

- Эволюция конфликтов.
- Генезис конфликтов.
- Структура конфликтов.
- Функции конфликтов.
- Информация в конфликте.
- Динамика конфликта.
- Диагностика конфликта.
- Предупреждение конфликта.
- Завершение конфликта.

Относительно первого из этих вопросов — сущности социальных конфликтов — существует множество разнообразных точек зрения. В основном, расхождение между ними сводится к различию в словесном определении того, что такое социальный конфликт. Таких различных определений насчитывается в литературе уже около полусотни. И это явно не предел, поскольку с наименьшими основаниями можно сформулировать и другие определения. Мы не будем приводить здесь имеющиеся в литературе или предлагать какие-то новые определения. Почти все подобные определения улавливают какие-то существенные стороны или признаки конфликта и имеют право на существование.

Вместе с тем авторы различных определений, как правило, при анализе конфликтов ставят одни и те же вопросы (из приведенного выше перечня) и в общем плане достаточно сходным образом строят их решение. Это свидетельствует, что интуитивное понимание сути конфликта у них примерно одинаково, несмотря на различие даваемых ими определений. Можно сказать, что развернутым определением сущности конфликта является теория, описывающая его. А уложить теорию в одну фразу можно только в том случае, если теория уж очень бедна содержанием. Попытки исчерпывающим образом указать все существенные свойства в рамках одного определения делают последнее слишком длинным и практически необозримым.

Поскольку интуитивное понимание сути социального конфликта яснее, чем его длинные определения, то можно обойтись и без них (к радости студентов!)¹.

Остальные вопросы из приведенного выше перечня освещаются в последующих главах книги.

¹ Если кому-то покажется странным, что конфликт — предмет, который изучает конфликтология, остается в учебном пособии без четного общего определения, то можно напомнить, что так обстоит дело во многих науках. Психология обычно определяется как наука о психике. Но что такое психика — один из самых трудных вопросов этой науки, в дать удовлетворительное определение психики пока не удалось никому. Подобное можно увидеть и в «точных» науках. Загляните, например, в учебник физики: если там дается общее определение предмета, изучаемого физикой, то оно выглядит весьма расплывчатым. Чаще всего предметом физики называют «вещество и энергию», но ни тому, ни другому при этом определений не дается. Что собою представляют вещество и энергия, становится более или менее ясным лишь в процессе изучения физики. А в знаменитом 10-томном курсе «Фейнмановских лекций по физике» автор с самого начала предупреждает читателей, что только после прочтения трех первых глав они смогут в какой-то мере «ощутить» (!) предмет физики.

Глава 2

АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

В этой главе речь пойдет о некоторых общих положениях и основных понятиях, касающихся типологии, структуры и динамики конфликтов. Эти положения и понятия в дальнейшем используются при рассмотрении различных проблем в других главах книги.

§1. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует конфликтолога в данном конкретном случае. Дело в том, что всякая логически корректная классификация разбивает все множество конфликтов на классы по какому-то определенному признаку — *основанию* классификации. Таким основанием могут быть: состав участников конфликта, его содержание, его длительность, его причины, степень его интенсивности, остроты или силы, формы его протекания, способы его решения и пр. (подробнее классификация межличностных конфликтов рассматривается в гл. 5, § 4). В зависимости от того, какое из этих оснований важно учитывать в данных конкретных обстоятельствах, конфликтолог обращается к той или иной классификации.

В последующих главах рассматриваются типы конфликтов, различающиеся по составу их участников. По этому основанию выделяются следующие типы конфликтов:

- внутриличностные;
- межличностные;
- групповые (между неформальными малыми группами в составе одной общности);
- конфликты в организациях (где конфликтующими сторонами являются группы-коллективы подразделений организации):

■ межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, межкультурные и пр.).

Соотношение между этими типами конфликтов схематически изображено на рис. 2.1.



Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные — в межличностные, межличностные — в групповые).

§2. АНАТОМИЯ КОНФЛИКТА

2.1. СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Для того чтобы анализировать структуру конфликта, выделим несколько важнейших его составляющих.

А) Конфликтующие стороны

В конфликте участвуют, как минимум, *две конфликтующие стороны* («конфликтанты») — отдельные индивиды или целые группы (бывают *многосторонние* конфликты — между тремя и более сторонами, но мы их рассматривать не будем). Кроме того, в конфликте могут быть замешаны и другие участники — *сочувствующие* (той или другой стороне), *провокаторы*

(подстрекатели), примирители, консультанты, невинные жертвы (известно: «когда паны дерутся, у хлопцев чубы трещат»).

Конфликтологу, желающему разобраться в каком-либо конкретном конфликте, необходимо, прежде всего, обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов. Под социальными характеристиками здесь понимаются принадлежность к тому или иному слою общества или общественной группе, профессия, служебное положение, социальная роль, авторитет и пр. Психологические характеристики — это свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта. Есть «трудные» люди, «конфликтные» личности, с которыми нелегко найти общий язык, что создает в отношениях с ними напряженность, могущую легко перейти в конфликт. Поведение человека в конфликте и основные типы «конфликтных» личностей подробно рассмотрены в гл. 3.

Б) Зона разногласий

Конфликт возникает только тогда, когда есть *зона разногласий* — предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия. Зона разногласий не всегда легко распознаваема. Нередко участники конфликта сами не очень четко ее представляют. Бывает, что им кажется, что весь «сыр-бор» разгорелся из-за какого-то пустяка, в котором стоит только одному из спорщиков уступить, и конфликт будет исчерпан. А на самом деле оказывается, что этот пустяк является лишь внешним выражением или случайным и малозначительным с виду проявлением более глубинных расхождений, которые остаются для конфликтантов неосознанными. Дело затрудняется еще и тем, что границы зоны разногласий подвижны. Они в ходе конфликта могут расширяться и сужаться. Конфликтанты часто, например, начинают дискутировать по какому-то делу, но в пылу полемики «переходят на личности» — и в результате к расхождениям по делу добавляются еще расхождения по поводу оценки поведения, манеры речи и вообще морального облика друг друга. Зона

разногласий разбухает, в ней загораются все новые и новые очаги спора. Наоборот, когда конфликтанты достигают согласия по какому-то пункту, зона разногласий, естественно, стягивается. При ликвидации всех расхождений она исчезает.

В) Представления о ситуации

Каждый из участников конфликта составляет свое *представление о ситуации*, сложившейся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликтанты видят дело по-разному — это, собственно, и создает почву для их столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда по крайней мере один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий другого.

Чехов однажды встретился с преступником, который убил совершенно незнакомого человека, сидевшего с ним за одним столом в ресторане. «За что же ты его?» — спросил Чехов. — «Да он так противно чавкал, что я не выдержал», — ответил убийца. Видимо, у погибшего было представление, что его манера еды не заслуживает столь сурового наказания. Но, к несчастью, у убийцы оказалось другое представление об этом.

Необходимо отметить следующее весьма существенное обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе данную ситуацию другой, пока тот не сообщит об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значения ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. Тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом У. Томасом («теорема Томаса»):

ТЕОРЕМА ТОМАСА «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям»

Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные конфликтные последствия. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и на самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подозревать, что находится в конфликтных отношениях. В приведенном примере несчастный, оказавшийся рядом с убийцей, вероятно, и не представлял себе, что в какой-то момент в мыслях его соседа ситуация за столом была определена как конфликтная и что, следовательно, он попал в конфликт, да еще столь острый, что он приведет к смертельным последствиям. Но его сосед счел ситуацию конфликтной и последствия этого стали реальными.

Г) Мотивы

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы — стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

Мотивация определяет процесс, который психологи называют *формированием цели*¹. Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь.

Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты.

«Человек, поставленный перед необходимостью выбрать один из двух объектов, может выбрать один из них и, уже приняв решение, воспринимать

¹ Фресс П., Пиаже Ж. Экспериментальная психология. Выпуск V. М., 1975. С. 36

второй объект как имеющий значительно более высокую ценность (post-decision conflict). Возможен также конфликт вследствие того, что человек любит или восхищается двумя индивидами, которые не терпят или ненавидят друг друга... Возможны также конфликты познавательного характера, когда человек сталкивается с информацией, противоречащей сложившимся у него взглядам, и т. д.»¹

Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. В этом случае процесс их формирования принимает форму борьбы между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, овладеть им, а другая — отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать. Это ведет к следующим трем типам внутриличностных конфликтов: «1 — конфликт реакций типа "приближение—приближение", когда субъект, подобно Буриданову ослу, никак не может выбрать один из двух страстно желаемых им предметов; 2 — конфликт типа "избегание—избегание", когда субъект хотел бы избежать и Сциллы, и Харибды; 3 — конфликт типа "избегание—приближение", когда объект одновременно и притягивает и отталкивает субъекта»².

Внутриличностные конфликты различного рода рассмотрены подробнее в гл. 4.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. То есть, в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

«Например, случай, когда два человека претендуют на единственный и неделимый объект (два человека соперничают из-за любви к одной и той же особе); или случай, когда двое стремятся избежать одного и

¹ Там же. С. 75.

² Там же. С. 71

того же объекта в ситуации, когда по крайней мере одному из них придется его иметь (выговор, который должно получить одно из двух ответственных лиц); или случай, когда одно из двух лиц (супружеская пара) желает объект, а другое отвергает его (например, ребенка)¹.

Конфликтологу далеко не всегда легко понять мотивы, которыми руководствуются конфликтанты. Люди нередко скрывают подлинные мотивы своего поведения, а то и сами их как следует не понимают и искренне заблуждаются относительно них. Однако для конфликтолога очень важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, потому что иначе невозможно ни понять их поведение, ни повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному и обоюдодоприемлемому завершению.

Д) Действия

Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, — то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных против друг друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Если конфликтолог появляется, когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается его взору, — это действия конфликтантов. Конфликт подобен айсбергу: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части, — зоны разногласий, представлений конфликтантов о сложившейся ситуации, мотивов и целей их

¹ Фресс П., Пиаже Ж. Экспериментальная психология. Выпуск V. М., 1975. С. 75

поведения. Конфликтологу необходимо увидеть за видимыми реальными проявлениями конфликта его невидимые, скрытые в головах людей, глубинные корни.

Нередко эта задача затрудняется еще тем, что не все действия конфликтующих сторон демонстрируются напоказ. Конфликтанты могут скрывать какие-то свои действия и друг от друга, и вообще от постороннего взора. Конфликтологу необходимо иметь это в виду.

Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений данной стороны;
- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;
- захват или удержание того, что, по мнению данной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (например, установка сундука в общем коридоре коммунальной квартиры);
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов);
- унижающие человеческое достоинство действия (в том числе словесные оскорбления и оскорбительные требования);
- угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;
- физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют «против» кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными или случайными, или просто необдуманными. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда никакие оправдания не рассеивают убеждение другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против

нее. И в оправданиях она видит лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения.

Конфликтное взаимодействие есть борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой

В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного конфликтанта вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга. «В конфликтной деятельности воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших планов и целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: заражения, внушения, убеждения, подражания и другие»¹.

Гроссмейстер Н. Крогиус рассказывает, что многие соперники М. Таля. отнюдь не склонные к риску, в партиях с ним вдруг меняли привычный образ действий и сами шли на обострение борьбы. «Помню, - пишет он себе, - во время игры я не мог дать ясный отчет, почему от партии к партии жертвую Талю пешки и вызываю комбинационные бури на доске. Анализируя потом указанные партии и свое состояние, я не мог объяснить принятые решения иначе, нежели результатом заразительного воздействия крайне острой игры Таля и его возбужденного облика»².

¹ Крогиус Н. В. Личность в конфликте. Саратов, 1976. С. 120

² Там же. С. 120-121

2.2. АНАЛИЗ КОНКРЕТНОЙ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Подводя итоги сказанному, можно схематически представить структуру конфликта следующим образом (см. рис. 2.2).



Приведенная на рисунке схема удобна для описания и анализа, главным образом, тех типов конфликта, с которыми конфликтологу на практике чаще всего приходится иметь дело, — межличностных и групповых. Конечно, она представляет конфликт в сильно упрощенном виде. На нашей схеме, например, не нашлось места другими возможным участникам конфликта, кроме конфликтующих сторон. Не учитывает она и наличия разнообразных воздействий внешних обстоятельств на все элементы конфликтной ситуации. Но, тем не менее, эта схема может служить своего рода путеводителем по конфликту. Рассмотрим конкретный пример.

Ситуация №1

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке. Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию. Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору.

Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через

некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Конфликт налицо. Проанализируем эту ситуацию. Оказывается, определить компоненты конфликта здесь не так уж просто.

Самое простое — установить, какие действия здесь наблюдаются. Они таковы (в хронологическом порядке): курение — лишение курильщиков стипендии — ходатайства группы перед деканом и ректором — осмеяние их студентами на вечере — снятие старосты — попытки студентов отменить его снятие (замечу в скобках, что в описании ситуации № 1 многое опущено: всего не скажешь; а ведь на самом деле там были и некоторые скрытые действия).

Далее, кто тут конфликтанты — X и Y? Оказывается на этот вопрос однозначно ответить нельзя. Разберемся сначала с одной стороной. Вначале недовольство создавшимся положением выразила четверка курильщиков. Она стала конфликтующей стороной — скажем X. Но очень скоро к ней присоединились другие студенты, и в роли X стала выступать вся группа. Как видим, по ходу дела конфликтующая сторона может изменяться. А кто же тут выступает в качестве Y — другой конфликтующей стороны? Видимо, ректор. Ведь студенты недовольны именно его поведением — тем, что он лишил четырех студентов премии. Значит, ректор стал конфликтантом, еще ничего не зная об этом! Ситуация стала конфликтной без его ведома — лишь в силу того, что студенты определили ее как конфликтную (вспомните теорему Томаса!). Но с недовольством своим студенты сначала обратились не к ректору, а, в соответствии с требованиями должностной субординации, к декану. Таким образом, в конфликт был втянут декан — и он тоже, в конце

концов, вошел в состав конфликтующей стороны Y. Стало быть, и X и Y оказались «переменными величинами».

Перейдем теперь к зоне разногласий. Что в ней лежит? Все было хорошо до того момента, пока не произошел эпизод с курением. Все студенты группы торжествовали и радовались в предвкушении премии. Выговор, объявленный курильщикам, был первым ударом по их хорошему настроению. Но еще более чувствительным ударом, который с их точки зрения был неожиданной и вопиющей несправедливостью, явилось отсутствие их фамилий в списке премированных. Таким образом, обнаруживаются два пункта разногласий между курильщиками и ректором: 1) по поводу курения, 2) по поводу лишения премии. Первый инцидент — эпизод с курением — сам по себе, вероятно, не имел бы серьезных последствий. Но вместе со вторым инцидентом — лишением премии — он стал источником дальнейших событий. Затем зона разногласия стала увеличиваться. В ней один за другим вспыхнули еще 3) вопрос о допустимости проделанного студентами публичного высмеивания институтского начальства и 4) вопрос о снятии старосты. Как видим, границы зоны разногласий по мере развития конфликта расширялись.

Попробуем разобраться в представлениях студентов (Π_x). Видимо, раз они в нарушение запрета курили в помещении института, то, по их представлениям, этот запрет неоправдан. Потому и нарушать его можно (около пороховой бочки студенты вряд ли затеяли бы перекур). Неизвестно, разделяют ли взгляды курильщиков другие студенты. Из расспросов выяснилось, что многие считают выговор за курение в неположенном месте справедливым. Но к лишению премии за это группа отнеслась отрицательно. По представлениям студентов, такое наказание не соответствует тяжести проступка, а главное — смыслу премии: ведь она дана за отличную учебу. Курильщики были лучшими в группе, именно их отличная учеба дала основание для премирования группы — и их же лишили премии! А реакция декана и ректора на разумные и вежливые просьбы студентов восстановить

справедливость выглядела в их глазах упрямым и нелепым отстаиванием «чести мундира». Разве здесь нет материала для сатиры? И разве при демократических порядках в нашей стране нельзя посмеяться над тем, что достойно осмеяния?

Снятие старосты вскоре после этого лишний раз подтверждает, что институтское начальство вершит произвол, не считаясь с мнением студентов и требуя от них лишь беспрекословного повиновения. (Мы так подробно и, может быть, несколько сгущая краски, останавливаемся на описании P_x , чтобы показать, как эти представления по мере развития конфликта становятся все более насыщенными негативными эмоциями в адрес администрации института.)

Представления другой стороны (P_y), разумеется, выглядят совсем по-другому. Ректор полагает, что с курением в учебном корпусе надо вести борьбу. До запрета курения дым стоял столбом, повсюду валялись окурки. Однажды уже был из-за него пожар, после чего и был принят этот запрет. Нарушителей дисциплины поощрять премиями нельзя, тем более что кто-то из наказанной четверки уже и раньше попадался на глаза с дымящейся сигаретой. На вечере ребята, конечно, переборщили с критикой. Это было грубо, плоско и не смешно. Но ничего ужасного в этом нет. Президента страны поносят и похлеще. О старосте ректор ничего не знает. Декан думает о случившемся примерно так же. Курильщики — талантливые студенты, но разболтанны, ведут себя вызывающе, думают, что им все должно прощаться, раз они хорошо учатся. А что касается старосты, то он должен быть помощником деканата, а вместо этого он организует группу на поддержку нарушителей дисциплины и дерзкие выпады против преподавателей. Свои обязанности выполняет не очень добросовестно. Поэтому есть основания его заменить.

Мы не будем обсуждать, какая сторона права. Конфликтолог-медиатор — не судья. Его задача состоит не в том, чтобы решать, кто прав и кто виноват, а в том, чтобы улаживать конфликт. Важно понять, в чем видят свою правоту конфликтанты — а они всегда считают себя в чем-то правыми.

Наконец, о мотивах. Мотивы студентов (M_x), на первый взгляд, кажется, состоят в стремлении вернуть несправедливо отнятую премию. Однако, если учесть содержание Π_x , то мотивация поведения студентов не сводится лишь к этому. За всеми их эскападами явно кроется желание добиться, чтобы администрация института с большим уважением относилась к ним и учитывала их мнение. Почему с ними не только не посоветовались, но и даже не поставили в известность, что четыре их товарища останутся без премии? Почему сняли старосту, ни слова не говоря студентам, а потом опять, как с премией, не хотят принять во внимание их позицию? Студенты хотят чувствовать себя полноправными членами институтского коллектива и принимать участие в решении вопросов жизни института наравне с преподавателями. Как сказал один из студентов, «мы против того, чтобы на нас смотрели как на солдат, стоящих перед начальством по стойке "смирно"». Мотивы M_y уже достаточно ясны из сказанного выше о Π_y . Ректор руководствовался необходимостью соблюдать порядок в институте.

Приказы должны выполняться. Надо примерно наказать курильщиков, чтоб другим неповадно было. Декан, заменяя старосту, тоже был мотивирован, в основном, стремлением к порядку. Возможно, где-то подспудно было и желание показать студентам, что не стоит выставять своих руководителей на посмешище. Но декан сам не признавался себе в том, что у него есть такое желание.

Кто же тут является инициатором конфликта? Ректор, который наказал студентов за курение? Или студенты, которые курили вопреки запрету? Предоставим читателю самому решать этот вопрос и заодно, прежде чем читать дальше, попробовать предугадать возможные варианты дальнейшего развития конфликта.

Продолжение ситуации М 1

С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Вольская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это

предложение Теркин. В конце концов старостой был назначен не пользовавшийся в группе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову. В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все неявившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии. При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Конфликт углубился и приобрел явно деструктивный характер. В составе X начался раскол: объявился «штрейкбрехер» Чертков. А состав стороны Y увеличился: в число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию, вошел преподаватель (типичное для конфликтов явление: в условиях конфликта все, что ущемляет одну из сторон, расценивается как выпад против нее, инициированный другой стороной). В зоне разногласий добавились учебные проблемы, сдача зачетов и экзаменов. В P_x стала развиваться идея, что «все они, преподаватели, заодно», а в P_y — что группа стала превращаться в сплоченную компанию зазнавшихся смутьянов. Возник и новый мотив (в M_y) — намерение разогнать эту компанию, переведя ее членов в разные группы. Это мера нежелательная, но надо что-то делать для прекращения затянувшегося конфликта.

Окончание ситуации JV? 1

Было созвано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по

этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. п. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Групп па хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп ин ститута. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

Таким образом, конфликт завершился. Что обусловило возможность развязать весь клубок вопросов, накопившихся в зоне разногласий? Прежде всего, откровенность. Студенты, как нетрудно заметить, добились немногого. Первоначальные их требования (насчет премии, насчет старосты) так и остались невыполненными. Они получили уступку только в том, что «накрутилось» в ходе конфликта — допуск к сдаче экзаменов. Однако был удовлетворен их главный мотив: руководство признало необходимым относиться с уважением к их мнению и прислушиваться к нему. Со своей стороны, декан и ректор полностью «сохранили лицо»: ни одно из принятых ими решений не было отменено. Но вместе с тем руководство фактически взяло на себя обязательства, принятие которых означает пересмотр некоторых его установок.

Каковы же итоги конфликта? Конфликт принес немало волнений студентам. Малоприятен он был и для руководства. Отголоски конфликта в какой-то степени нанесли урон общему социально-психологическому климату в институте. В ходе него ухудшилась успеваемость группы, один из ее членов покинул институт. Все это — негативная сторона конфликта. Но он принес и некоторый позитивный результат: студенты приобрели полезный опыт и «уважать себя заставили», руководство сделало соответствующие выводы и стало прислушиваться к студентам. И еще один любопытный

штрих: как бы между прочим была решена проблема, относящаяся к «фону», на котором разыгрался конфликт, и ставшая его косвенной предпосылкой. Это — положение курящих. Отведение мест для курения устраняет одну из главных причин нарушения запрета на него. Конфликт нередко обнажает подобные «фоновые» загвоздки, которые долго остаются в тени, и разрешение конфликта «попутно» устраняет их.

Насколько справедливы решения, завершившие конфликт? Вероятно, тут могут быть разные мнения. Что считать справедливым — это часто толкуется неоднозначно. Но разрешение конфликта надо оценивать не по тому, справедливо ли оно с некоей внешней точки зрения, а по тому, удовлетворяет ли оно обоих конфликтантов. Достаточно, чтобы *они* сочли его справедливым, мнение же какого-либо «эксперта по справедливости» тут ничего не гарантирует.

Разрешение конфликта является удачным не тогда, когда оно отвечает каким-то принципам «высшей справедливости», а тогда, когда обе конфликтующие стороны удовлетворены им и могут на его основе в дальнейшем мирно взаимодействовать

§3. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

Чтобы понять динамику конфликта, необходимо рассмотреть, во-первых, его энергетику, и во-вторых, процесс его развития.

3.1. ЭНЕРГЕТИКА

ПРИЧИНЫ И СТИМУЛЫ

Всякий конфликт может существовать лишь постольку, поскольку люди затрачивают энергию на поддержку его существования. Костер конфликта горит потому, что люди подбрасывают в него «дрова» — отдают ему время, душевные силы, здоровье, и иногда и всю жизнь. И чем больше они это делают, тем выше энергетика конфликта, его накал.

Прекратить любой конфликт, вообще говоря, очень просто: надо лишь перестать им заниматься. Но это невозможно, когда в зоне разногласий оказываются жизненно важные для человека ценности. Не отстаивать их — значит исковеркать себя, свою личность и свою жизнь. Однако каждый из нас, наверное, наблюдал конфликты, на которые люди расходовали явно больше энергии, чем того заслуживала суть дела. Такие конфликты вспыхивают и пылают страстями, хотя их вполне можно было не начинать или погасить в любое время. Это касается и больших социальных конфликтов. Никакая война не может тянуться бесконечно, она все равно обречена закончиться. Зачем нужно было Англии и Франции вести самую долгую в истории человечества «Столетнюю войну» (она продолжалась даже больше века — 116 лет), вместо того, чтобы сразу решать разногласия не на полях сражений, а за столом переговоров, раз все равно рано или поздно дело кончится этим? В конце концов, все конфликты рано или поздно как-то завершаются. Что же заставляет людей раздувать пламя конфликта вместо того, чтобы искать средства его тушения?

Следует различать объективные и субъективные факторы, действие которых толкает людей в конфликт.

Объективные факторы — это *реально существующие в действительности* обстоятельства. Они связаны, главным образом, с условиями бытия, а также с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями личности или социальной группы, реально имеющимися в данное время и не поддающимися изменению за короткий срок.

К условиям бытия, порождающим конфликты, относятся, например, социальное неравенство, классовые противоречия в обществе, конкурентные отношения на рынке. Конфликты внутри организаций и между организациями часто вызываются такими условиями, как ограниченность ресурсов, недостаточно четкое распределение ответственности, обязанностей и полномочий, плохие коммуникации (что ведет к дефициту, утрате и

искажению информации, несогласованности действий). Объективными факторами, связанными с особенностями личности или социальной группы, являются, например, образование, уровень квалификации, интеллектуальное развитие, диапазон способностей и возможностей личности, ее глубинные, стержневые потребности и установки. Различия в этих качествах нередко ведут к взаимному непониманию и распаду контактов, а несоответствие этих качеств требованиям дела — одна из наиболее типичных причин служебных (да не только служебных) конфликтов.

Действие объективных факторов, связанных с личностными особенностями психики индивидов, с их потребностями и установками, прекрасно показано в басне Крылова: «Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад, а Щука тянет в воду». Если здесь «в товарищах согласия нет», то повинна в этом их природа, которую не переделаешь. «На лад их дело не пойдет, и выйдет из него не дело, только мука» не потому, что они не хотят, а потому что они в принципе, по своей природе, не могут вступить в согласие и тянуть воз в одном направлении. В реальной жизни случаи, когда Лебеди, Раки и Щуки в человеческом обличии впрягаются везти один воз, очень часты.

Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей индивидов или групп, делает конфликт неизбежным. Другое дело, в каких формах он будет протекать.

Если обстоятельства объективно таковы, что стороны просто не могут существовать, не вступая в противодействие друг с другом, то мирное взаимодействие невозможно. Борьба становится тут средством выявления сильнейшего. Она может завершиться либо полным разрывом отношений между сторонами (уходом одной из них), либо коренным изменением их в ходе борьбы, либо уничтожением одной из сторон. Когда борьба идет «не на жизнь, а на смерть», люди, даже осознавая свою обреченность на поражение, не прекращают ее. Но это, как подчеркивает Дарендорф, не значит, что в таких ситуациях надо отказываться от всяких попыток ввести конфликт в мирное русло, в рамки норм и правил, обеспечивающих его более спокойное

протекание и создающих возможность регулирования его мирными средствами. Задача конфликтолога тут подобна задаче врача, который продолжает бороться за жизнь больного, пока есть хоть капля надежды.

Объективные факторы конфликта очень разнообразны. Подробнее о них говорится при рассмотрении различных типов конфликтов в последующих главах, и мы не будем здесь на них больше останавливаться.

Субъективные факторы представляют собою стимулы к конфликтным действиям, обусловленные *иллюзорными, кажущимися* обстоятельствами. Люди искаженно воспринимают ситуацию, в которой они находятся, и в их воображении реальные обстоятельства принимают несвойственный им в действительности характер или рисуются такие обстоятельства, которых в данной ситуации на самом деле вообще нет. Но, согласно «теореме Томаса», последствия этого вполне реальны. Иллюзорные представления об обстоятельствах возбуждают страсти и стимулируют конфликтные действия в неменьшей мере, чем реальные обстоятельства. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, и стимулами, поддерживающими и усиливающими его.



Взглянув на зону разногласий повнимательней, можно обнаружить, что в ней есть объективные, действительные пункты разногласий и окутывающее их облако субъективных искажений действительного состояния дел (см. рис. 2.3).

Но и объективные, и субъективные факторы выступают как причины и стимулы, побуждающие людей вступать в конфликты. Если электрическая лампочка зажигается и горит только тогда, когда получает энергию от реального источника тока, то энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников.

Иллюзии есть у всех. Когда два субъекта имеют разные представления об одном и том же, то каждый из них думает, что представление другого иллюзорно. И часто совершенно неясно, чья точка зрения более правильна. Поэтому любое представление может быть названо иллюзией, если кто-то считает его иллюзорным. Стало быть, иметь иллюзии — это нормально. Так уж мы устроены, что не можем жить без иллюзий.

Есть несколько типичных иллюзий, заставляющих людей подбрасывать «дрова» в огонь конфликта.

Иллюзия «выигрыша—проигрыша» Когда возникают стремления к двум несовместимым, одновременно не осуществимым целям (как в душе одного человека, так и у двух разных людей или групп), то складывается впечатление, что приходится выбирать только одно из двух: либо — либо, по пословице: «за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь». Если речь идет об индивидах или группах, преследующих несовместимые цели, то это означает, что каждая из них либо выигрывает, либо проигрывает, и третьего тут не дано. Люди начинают бороться за победу, эмоциональный накал борьбы растет, появляются воодушевляющие лозунги типа «Победа во что бы то ни стало», «победа любой ценой». Но фактически во многих случаях или даже, можно сказать, почти всегда есть и другие варианты кроме «выигрыша—проигрыша». Может быть и «проигрыш—проигрыш», и «выигрыш—выигрыш»¹. Иллюзия, что существует только альтернатива выиграть или проиграть, ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается слишком дорогой ценой или даже победа уже не дает выигрыша.

¹ См. Кови С. Семь навыков лидера. Минск, 1996; Саркисян Б. Победа на переговорах. СПб., 1998.

Пример из нашей повседневности: На небольшой железнодорожной станции у билетной кассы выстраивается очередь. Ждут сообщения о наличии свободных мест на прибывающем поезде. Двое мужчин спорят, кто перед кем стоит. Спор разгорается все жарче. В это время кассир объявляет о наличии свободных мест. Очередь облегченно вздыхает: всем хватит. Но спорщики уже вошли в азарт борьбы. Они хватают друг друга за грудки и выкатываются из очереди. Борьба переходит в драку. Им кричат: «Ваша очередь подходит!» Но они не слышат. Подходят новые люди, берут оставшиеся билеты. Драчуны, наконец, унимаются. Но — увы! — уже поздно: билеты кончились... В результате — «проигрыш— проигрыш»!

Иллюзия «самооправдания»

Мы предубеждены в пользу самих себя. Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать наши добрые дела и преуменьшать дурные стороны наших скверных поступков, а то и вовсе не признаваться в них. Это касается как индивида, так и группы. «Мы — хорошие»: наш образ жизни, наши взгляды, наши действия лучше, чем у «них» — у тех, кто нас не одобряет. А ведь со стороны эти наши предубеждения могут оцениваться как ложные.

Иллюзия «плохого человека» Тот, кто говорит или действует не так, как нам бы хотелось, вызывает у нас негативную реакцию. Если его поведение нарушает наши интересы, то к нему возникает неприязнь. Мы считаем его скверным человеком — злым, безнравственным, тупым и пр. Это тоже может относиться не только к индивиду, но и к группе. «Они — плохие»: их образ жизни, взгляды, действия хуже, чем наши.

Иллюзия «зеркального восприятия»

Эта иллюзия как бы сочетает в себе две предыдущих. У двух сторон, сталкивающихся по какому-то поводу, возникает удивительно симметричное, как в зеркале, восприятие друг друга. Добродетели, которые каждая

приписывает себе, очень сходны. И пороки, которые каждая находит у противника, тоже. Зеркальное сходство наблюдается и в опасениях насчет другой стороны, и в аргументах, с помощью которых каждая сторона оправдывает себя и обвиняет противную сторону (например, наши демократы и коммунисты в предвыборной борьбе призывают голосовать за себя, потому что... — дальше они могут общим хором: «только мы последовательно отстаиваем интересы народа»).

Вот хорошая подборка «зеркальных» цитат из выступлений руководителей СССР и США во времена «гонки вооружений»¹:

<i>Тезисы</i>	<i>Президент США</i>	<i>Ген. секретарь ЦК КПСС</i>
Мы — за взаимное разоружение	«Больше, чем чего бы то ни было, мы хотим совместно с ними уменьшить количество вооружений». <i>(Нью-Йорк Тайме, 15.06.1984)</i>	«Мы не стремимся к военному превосходству над ними; мы хотим прекращения, а не продолжения гонки вооружений». <i>(Правда, 12.03.1985)</i>
Мы должны избегать разоружения, пока другая сторона вооружается	«Мы отказываемся становиться слабее, пока наши потенциальные противники остаются привержены своим империалистическим замыслам». <i>(Нью-Йорк Тайме, 18.06.1982)</i>	«Наша страна не стремится к [ядерному] превосходству, но и не допустим, чтобы такое превосходство было достигнуто другой стороной». <i>(Правда, 12.03.1985)</i>
В отличие от нас, другая сторона стремится к военному превосходству	«Для советских лидеров мир не является подлинной целью; скорее их цель — попытаться расширить свою сферу влияния, используя военную силу». <i>(Нью-Йорк Тайме, 28.06.1984)</i>	«Главным препятствием — весь ход женеvских переговоров убедительно об этом свидетельствует — является попытка США и их союзников достичь превосходства в военном отношении». <i>(Правда, 13.01.1984)</i>

«Зеркальное восприятие» приводит к тому, что логик С. И. Поварнин называл «двойной бухгалтерией». «Все почти люди склонны более или менее

к двойственности оценок: одна мерка для себя и для того, что нам выгодно или приятно, другая — для чужих людей, особенно людей нам неприятных, и для того, что нам не по душе»². Когда кто-то разносит слух — это сплетня; а когда это же делаем мы — это сообщение интересных новостей друзьям. Когда ваш ребенок ударил нашего, то это форменное хулиганство, а когда наш ударил вашего — так он же еще маленький! Подобную «двойную бухгалтерию» Вл. Соловьев усматривал в суждениях националистов, сеющих рознь между народами: существует, писал он, такое понимание национальной идеи, которое напоминает ответ готтентота миссионеру, спрашивавшему его, знает ли он различие между добром и злом. «Конечно, знаю, — отвечал готтентот. — Добро — это когда я украду чужой скот и чужую жену, а зло — когда у меня украдут». Эта «готтентотская мораль», как называл такой способ рассуждений Вл. Соловьев, до сих пор используется при обосновании своих позиций враждующими сторонами в межнациональных конфликтах.

БАЛАНС СИЛ

Во внутриличностном конфликте — например, при борьбе мотивационных тенденций в душе человека — вероятнее победа той из них, которая имеет более высокий энергетический уровень. Но в межличностных и межгрупповых конфликтах дело обстоит сложнее. Чем больше энергии вкладывают конфликтанты в борьбу, тем жарче разгорается конфликт. Однако весь ход конфликта и его исход зависят не только от энергетического уровня усилий каждого конфликтанта. Если один из них отдает конфликту гораздо больше страсти, чем другой, это отнюдь не значит, что его победа более вероятна. Другой с легкостью, с минимальными усилиями может одержать верх, если баланс сил складывается с явным перевесом в его сторону.

¹ См. Майерс Д. Социальная психология. СПб, 1997. С. 647

² Поварнин С. И. Спор. О теории и практике спора// Вопросы философии. 1990. №3. С.

Что составляет «силу» конфликтанта? В простейшем случае — скажем, в столкновении с хулиганом — это может быть физическая сила. Однако уже холодное или огнестрельное оружие дает перевес сил в пользу более физически слабого, но вооруженного человека. А когда стычка с хулиганом кончается его арестом и судом, то большая сила оказывается у того, на чьей стороне закон. В правовом поле сила закона является решающей. Но, как известно, эта сила далеко не всегда оказывается направленной на защиту правых и невинных людей. Есть сила знакомства, сила денег, сила взятки, сила «крыши», и эти силы сплошь и рядом успешно конкурируют с силой закона. В трудовых конфликтах сила конфликтанта — это сила позиции, которая обеспечивается, прежде всего, его служебным статусом (положением, должностью, правами и полномочиями). И хотя подчиненный, если на его стороне закон, может выиграть конфликт, но чтобы поставить силу закона себе на пользу, ему надо приложить немало энергии. Поэтому столь популярна у нас циничная, но не беспочвенная поговорка: «Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак». Но немалое значение имеет и сила авторитета, репутации, умений и знаний. Сила позиции определяется по-разному в разных социальных условиях. В демократическом обществе позиция конфликтующей стороны тем сильнее, чем больше она пользуется поддержкой общественного мнения, тогда, в тоталитарных режимах общественное мнение бессильно.

Распространено мнение, что такие факторы, как физическая мощь, богатство, связи, высокий чин и т. п., автоматически обеспечивают непреодолимое превосходство в силах. Однако это не так. Одним из эффективных средств, с помощью которых можно противостоять этим факторам, является информация. Примерами здесь могут служить многие случаи, когда с помощью компрометирующей информации («компромата») рушились карьеры видных политиков или доводились до краха гигантские корпорации. Информация — это огромная сила. Не случайно в наше время за

владение информацией повсюду идет острая борьба.

Всех факторов, которые могут стать силой, обеспечивающей преимущество в конфликте, не перечислить. Однако для выбора способа действий в конфликте имеет значение не «абсолютная величина» этой силы, а соотношение, баланс сил.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. И одним из направлений конфликтной борьбы являются действия, нацеленные на подрыв сил противной стороны. Динамика конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою сторону.

Стремление решить спор с «позиций силы» обычно выражается в ультиматумах, угрозах, насильственных действиях с целью добиться от противника подчинения и принудить его делать то, что от него требуется. Нередко при этом стороны блефуют, создавая видимость силы, которой у них на самом деле нет. Поэтому объективная оценка баланса сил играет в конфликте очень важную роль.

3.2. ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными — возможно, что какие-то из них в ходе конфликта «проскакиваются». По-разному складывается продолжительность стадий. Но последовательность их в любых конфликтах одна и та же.

1. Предконфликтная ситуация

Это положение дел накануне конфликта. Иногда оно может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно, под воздействием какого-то внешнего, случайно вторгнувшегося в эту ситуацию фактора (например, в комнату неожиданно вошел посторонний человек и устроил скандал). Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта (даже в вышеприведенном примере — это, скажем, сама возможность появления в комнате постороннего человека).

В качестве иллюстрации здесь можно взять классическое описание

развития конфликта — гоголевскую «Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем».

Ситуация № 2

«Славная бекеша у Ивана Ивановича! отличнейшая! А какие смушки! Фу ты, пропасть, какие смушки!» — так начинается повесть Гоголя. Дальше три раза в начале абзацев повторяется восклицание: «Прекрасный человек Иван Иванович!» И в завершение его характеристики вскользь отмечается, что он очень любит подарки. Об Иване Никифоровиче Гоголь говорит меньше и без всяких восклицаний. Иван Никифорович более прост и грубоват. Он, видимо, менее состоятелен, чем Иван Иванович. Иван Иванович явно имеет чувство превосходства над Иваном Никифоровичем, что тем не остается незамеченным. Если к тому же учесть, что Иван Иванович хоть и «чрезвычайно тонкий человек», но вспыльчив, обидчив и постоянно делает выговоры Ивану Никифоровичу за грубости, а тот флегматичен, упрям и постоянно продолжает гневить своего собеседника грубостями, — то предпосылки возможного конфликта в их отношениях налицо. И когда Иван Иванович видит, что у Ивана Никифоровича есть ружье, это его задевает. Подарить ему ружье Иван Никифорович отказывается. Это задевает его еще больше. Напряженность в разговоре растет, и растет вовсе не на пустом месте.

Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго. Его называют *потенциальным*, или *латентным* (скрытым) конфликтом.

2. Инцидент.

С него, собственно, и начинается конфликт. Инцидент — это первая стычка конфликтантов. Он выступает как завязка конфликта. Если в предконфликтной стадии конфликт находился в эмбриональном, утробном

состоянии, то теперь он появляется на свет. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу. У Дюма д'Артаньян, выехавший из отчего дома, всю дорогу сознавал, что он выглядит смешным на дряхлом коне желтоватой масти, и «не менее десяти раз на день хватался за эфес своей шпаги». Его случайная стычка с графом Рошфором была не столь уж случайна: если бы не подвернулся Рошфор, д'Артаньян схватился бы с кем-то другим.

Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Когда энергия раздражения, медленно накапливавшаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер, тогда любой мельчайший повод, как искра, зажигает пламя конфликта.

Продолжение ситуации № 2

Иван Иванович предлагает в обмен на ружье свинью. Следует обмен репликами:

— Поцелуйтесь со своею свиньею, а если не хотите, то с чертом! [Черта тут Иван Никифорович упоминает нарочно: он знает, его собеседнику это очень не нравится.]

— ... Нашпигуют вам на том свете язык горячими иголками за такие богомерзкие слова. После разговора с вами нужно и лицо и руки умыть, и самому умыться. [Это уже мало похоже на дружескую беседу.]

И тут происходит инцидент.

— Вы, Иван Никифорович, разносились так со своим ружьем, как дурень с писаною торбою, — сказал Иван Иванович с досадою, потому что действительно начал сердиться. [«Тонкий человек» Иван Иванович первым бросает оскорбление.]

— А вы, Иван Иванович, настоящий гусак. Иван Иванович весь вспыхнул...

— Как же вы смели, сударь, позабыв и приличие и уважение к чину и фамилии человека, обесчестить его таким поносным именем?

Для инцидента все было готово, напряжение вышло за «предел терпимости», и невинное слово «гусак» (кстати, гораздо менее обидное, чем «дурень с писаной торбой») стало «последней каплей». Созревший нарыв лопнул, конфликт родился.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтантам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Особый случай — *«острый конфликт»*, представляющий собою стычку противников, в которой один угрожает другому физической расправой и даже смертью (например, нападение бандита, захват террористами заложников). Такой конфликт может завершиться в инциденте потому, что инцидент приведет к гибели одной из сторон. Но при «нормальном» ходе развития конфликта после инцидента наступает следующая его стадия.

3. Эскалация

На латинском *scala* — *лестница*. В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон. В ситуации №1 нетрудно выделить отдельные «ступеньки», через которые проходит эскалация конфликта. Посмотрим, как складывается эта стадия в ситуации № 2.

Продолжение ситуации № 2

После происшедшего инцидента в доме Ивана Никифоровича появилась некая Агафья Федосеевна, выступившая в роли подстрекателя. «Ты, Иван Никифорович, — шушукала она, — не мирись с ним и не проси прощения: он тебя погубить хочет, это таковский человек! Ты его еще не знаешь». (Иллюзия «плохого человека»). Начинается движение по «ступенькам» эскалации — черед мелкиx пакостей друг другу.

«Все приняло другой вид: если соседняя собака затесалась когда на двор, то ее колотили чем ни попало: ребятишки, перелазившие через забор, возвращались с воплем, с поднятыми вверх рубашонками и с знаками розг на спине... Наконец, к довершению всех оскорблений, ненавистный сосед [Иван Никифорович] выстроил прямо против него, где обыкновенно был перелаз через плетень, гусиный хлев, как будто с особенным намерением усугубить оскорбление. И тогда Иван Иванович делает шаг, поднимающий конфликт на более высокую ступень: он ночью рушит гусиный хлев, после чего «зеркально» ожидает от своего врага поджога. Затем, «чтобы предупредить Ивана Никифоровича» (опять же «зеркальное восприятие») пишет прошение в суд.

«...Известный всему свету своими богопротивными, в омерзение приводящими и всякую меру превышающими законопреступными поступками, дворянин Иван, Никифоров сын, Довгочхун, сего 1810 года июля 7 дня учинил мне смертельную обиду... Оный дворянин, сам притом гнусного вида, характер имеет бранчливый и преисполнен разного рода богохулениями и бранными словами... назвал меня публично обидным и поносным для чести моей именем, а именно: гусаком, тогда как известно всему миргородскому повету, что сим гнусным животным я никогда отнюдь не именовался и впредь наименоваться не намерен...» Иван Иванович, как видим, тоже весь во власти иллюзии «плохого человека» и к тому же еще иллюзии «самооправдания», что и воплощается в силу, движущую его «бойкое перо», как выразился восхищенный энергичностью слога автора секретарь суда.

Ответный шаг Ивана Никифоровича продиктован теми же, но «зеркально» отраженными стимулами. Он тоже приносит в суд прошение:

«...По ненавистной злобе своей и явному недоброжелательству, называющий себя дворянином, Иван, Иванов сын, Перерепенко, всякие пакости, убытки и иные ехидненские и в ужас приводящие поступки мне чинит и... забрался ночью в мой двор и в находящийся в оном мой же собственный хлев, собственноручно и поносным образом изрубил... Оный

же дворянин Перерепенко имеет посягательство на самую жизнь мою и до 7-го числа прошлого месяца, держа в тайне сие намерение, пришел ко мне и начал дружески и хитрым образом выпрашивать у меня ружье...» Разговор о ружье превратился в доказательство намерения противника совершить умышленное убийство: иллюзорное облако окутало факт разговора и стало добавочным компонентом зоны разногласий.

Оба конфликтанта одинаково разделяют иллюзию «выигрыш—проигрыш», требуя от суда наказать противника по-максимуму. При этом они «зеркально» сходны и в этих требованиях (правда, Иван Никифорович заходит в них дальше):

<i>Иван Иванович</i>	<i>Иван Никифорович</i>
Довгочхуна «ко взысканию штрафа, удовлетворения потерей и убытков присудить и самого, яко нарушителя, в кандалы забить и, заковавши, в городскую тюрьму препроводить...»	Перерепенко «в кандалы заковать и в тюрьму, или государственный острог препроводить, а там уже, по усмотрению, лиша чинов и дворянства, добре барбарами шмаровать и в Сибирь на каторгу по надобности заточить; протори, убытки велеть ему заплатить...»

После обращения конфликтантов в суд попытки примирить Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича к успеху не привели. Оба втянулись в бесконечную тяжбу, которая поглощает все их силы и становится для них главным занятием жизни. «Скучно на этом свете, господа!» — с этой мыслью прощается Гоголь со своими героями.

Эскалация может быть *непрерывной* — с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и *волнообразной*, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации

сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация также может быть *крутой*, быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности; и *вялой*, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место *хронический (затяжной) конфликт*, который надолго задерживается на этой стадии — годами, а в общественных отношениях (например, классовых, международных) десятилетиями или столетиями, и, возможно, так и не выходит за ее пределы. Иногда при этом он постепенно переходит на спад и иссякает сам собой.

В ситуации № 2 эскалация приняла вид хронического конфликта, конца которому не видно.

Различные варианты эскалации конфликта изображены на рис. 2.4 и 2.5.



4. Кульминация

Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают, общности, в составе которой они живут, или, при внутриличностном конфликте, ставящим под угрозу целостность личности.

Кульминация — это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не

следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Так, в ситуации № 1 кульминацией конфликта стало резкое ухудшение учебных дел студенческой группы накануне экзаменационной сессии. И студенты, и администрация сознавали, что дальнейшая эскалация конфликта чревата большими опасностями. Это и подтолкнуло их к поиску способов разрешения конфликта.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по угашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтан-тов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти к поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал*» негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация — это еще один вариант *острого конфликта*.

Известно немало трагических семейных историй, в которых монотонно повторяющиеся ссоры супругов становятся обыденным явлением. Это продолжается в течение многих лет. Но вдруг в какой-то очередной и поначалу вполне обычной ссоре происходит кульминационный взрыв, и один из супругов, обезумев от злости, калечит или убивает другого.

В ходе суда, рассматривавшего одну из таких историй, обнаружилось, что жена, которая 15 лет безропотно сносила побои мужа и вдруг, когда он пьяным пришел домой, схватила топор и отрубила ему руку, сумела нанести удар такой силы, которая превосходит ее физические возможности. Такова энергетическая мощь долго сдерживаемых, накопившихся разрушительных эмоций.

Конфликтологу стоит иметь в виду, что иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминационным концом затянувшейся эскалации, — чтобы, во-первых, избежать более опасных форм кульминации, и во-вторых, побудить конфликтующие стороны задуматься над последствиями дальнейшего развития конфликта и поисками способов его завершения.

5. Завершение конфликта

Здесь нам необходимо ввести два понятия: *цена конфликта* и *цена выхода из конфликта*.

Цена конфликта (Π_k) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин: 1) затраты ($\mathcal{E}$) энергии, времени и сил на конфликтную деятельность; 2) ущерб ($\mathcal{D}$), наносимый недружелюбными действиями другой стороны; 3) потери ($\mathcal{C}$), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т. д.):

(Формула 2.1)

$$\Pi_k = \mathcal{E} + \mathcal{D} + \mathcal{C}$$

Цену конфликта, в принципе, можно перевести в денежное выражение, но обычно она выступает как интуитивное понятие. Нестрогость интуитивно улавливаемой цены конфликта не мешает тому, чтобы сравнивать ее с другой интуитивно оцениваемой величиной — ценой выхода из конфликта.

Цена выхода из конфликта ($\Pi_{\text{вк}}$) — это разность между утратами ($\mathcal{Y}$), с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-то приобретений,

статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне; и т. п.) и приобретениями (П), которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности; открытие новых возможностей, и пр.):

(Формула 2.2)

$$\Pi_{\text{вк}} = Y - \Pi$$

Если приобретения Π больше, чем утраты Y , то выгода от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения обычно представляются неясными и гипотетичными, что значительно снижает их оценку, тогда как утраты отчетливо зримы и поэтому оцениваются высоко. Вот почему неудивительно, что гораздо чаще встречается иной вариант: утраты представляются больше приобретений. В этом случае целесообразно сопоставить $\Pi_{\text{к}}$ и $\Pi_{\text{вк}}$. Если $\Pi_{\text{к}} < \Pi_{\text{вк}}$ т. е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же $\Pi_{\text{к}} > \Pi_{\text{вк}}$ то, наоборот, «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Однако для принятия окончательно решения надо еще, вдобавок, учесть два важных обстоятельства. С одной стороны, нужно взвесить шансы на победу в конфликтной борьбе и оценить преимущества, которые принесет победа. Здесь остается простор для любителей риска. Они могут решить бороться дальше в надежде на победу и большой выигрыш, оставив в стороне рациональные доводы. Но если риск представляется неоправданным, то при $\Pi_{\text{к}} > \Pi_{\text{вк}}$ есть все основания искать путь к прекращению конфликта. А с другой стороны, необходимо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий, на которых выход осуществится. Это подводит к необходимости *договариваться с другой стороной* с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем

самым цену выхода из конфликта.

Для конфликтолога-практика понятия цены конфликта и цены выхода из конфликта — это рабочие инструменты, с помощью которых очерчивается выбор наилучших перспектив развития конфликтной ситуации. Конфликтующие стороны, как правило, настолько втягиваются в борьбу друг с другом, что она кажется единственно возможным способом бытия. Они начисто забывают о других возможностях, упускают из виду, что могут добиться большего и жить лучше, если выйдут из конфликтной борьбы. Вспомним Ивана Ивановича из гоголевской повести — конфликт поглотил его и заставил покинуть привычную колею жизни, но вернуться в нее он уже не может. Когда конфликтолог, сталкиваясь с подобным «уходом в борьбу», настраивает конфликтующие стороны на рациональный подход к подсчету и сравнению цены конфликта и цены выхода из него, это нередко отрезвляет страстно увлеченных борцов «за победу во что бы то ни стало».

Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что конфликтанты устают враждовать, привыкают друг к другу и приспособляются к сосуществованию. Проявив достаточную терпимость они, если контакты между ними неизбежны, постепенно приучаются не придавать особого внимания неприятным чертам поведения другой стороны, не наступать ей на «больную мозоль», находя вместе с тем способы отстаивания своих основных интересов. Многое здесь зависит от житейской мудрости конфликтантов, их способности понять, что можно жить в мире, не требуя друг от друга полного согласия взглядов и привычек.

Однако гораздо чаще завершение конфликта удастся достичь только посредством специальных усилий, направленных на его разрешение. Такие усилия могут потребовать немалого искусства и большой изобретательности. Формы и методы разрешения конфликта рассматриваются в третьей части настоящей книги.

6. Постконфликтная ситуация

Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Он всегда оставляет

после себя, прежде всего, какие-то следы в душах конфликтантов. Иногда это горечь, разочарование, утрата веры в людей и в себя, иногда — чувство самоутверждения, гордости за свою моральную стойкость и принципиальность, сознание полезности приобретенного опыта. Но конфликт имеет не только такие, чисто субъективные последствия. Когда он завершается, создается постконфликтная ситуация, которая в большинстве случаев по своим объективным особенностям в большей или меньшей мере отличается от той, которая существовала до и во время конфликта.

Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию называется *последствием конфликта*. Это последствие может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее остававшихся в тени. Чаще всего, однако, последствие конфликта бывает одновременно и тем, и другим. В зависимости от того, какого рода последствия преобладают, конфликт в целом называют деструктивным либо конструктивным (хотя на практике далеко не всегда легко определить, что в его последствиях преобладает).

В ситуации № 1 последствие конфликта, оказалось, в целом, скорее конструктивным, чем деструктивным, несмотря на то что сам конфликт испортил участникам немало крови. Нередко, как ни странно, в постконфликтной ситуации между бывшими конф-ликтантами устанавливаются особенно близкие отношения. Это легко можно увидеть на примере тесной дружбы, которая связала д'Артаньяна с Атосом, Портосом и Арамисом. Не будь конфликтов, доведших его до дуэли со всеми троими, не было бы и этой дружбы. Подробнее деструктивные и конструктивные последствия конфликтов рассматриваются в гл. 5, § 4.

3.3. ИСТОРИЯ ОДНОГО КОНФЛИКТА

Чтобы проиллюстрировать все описанные стадии развития конфликта на примере из нашей нынешней повседневной жизни, приведем историю, происшедшую в 1998 г.

Ситуация №3 (рассказ студента Ш.)

Предконфликтная ситуация

Все началось с того, что в январе я купил в одном из коммерческих ларьков аккумуляторный фонарик за 28 руб. Прошло несколько дней, и фонарик сломался. Я поменял его в том же ларьке на другой. Но и он проработал неделю. Я обменял и его. Но третий фонарик тоже оказался неисправным. Тогда решил вернуть продавцу это изделие и получить назад свои деньги. Я читал «Закон о защите прав потребителя» и знал, что имею на это право. Но продавец каким-то образом уговорил меня подождать поступления новой партии. Время от времени я заходил в ларек и интересовался, не поступила ли она. Терпение мое постепенно истощалось.

Инцидент

В апреле я в довольно резкой форме сказал продавцу, что мне это дело надоело. Продавец ответил мне грубостью. Я потребовал, чтобы он позвал хозяина ларька. После некоторого препирательства он сказал, что хозяин придет вечером и тогда я смогу его увидеть. Эскалация

Я пришел в назначенное время. Хозяин бы вежлив и мил. Он, видимо, уже имел опыт подобных разговоров и думал, что все будет как обычно: покупатель поговорит, успокоится и уйдет ни с чем. Может, так бы оно и было, но когда в ходе разговора он попросил меня «войти в его положение» и сказал при этом: «Ну что мы будем делать с вашим фонариком, ведь его у нас никто не возьмет!» — у меня вдруг внутри все закипело. Что же, этот торговец готов и еще кому-нибудь всучить бракованный товар, только опасается, что этот номер не пройдет? И вообще какое мне дело, возьмет ли кто-нибудь у них фонарик или нет! И я сказал: «Давайте заканчивать наш разговор. Либо вы мне сейчас возвращаете деньги, либо я иду в Комитет по защите прав потребителей или в Торговую инспекцию». Хозяин ларька в

ответ рассмеялся.

Я был возмущен и решил, что надо даже ради интереса посмотреть, как может покупатель, опираясь на «Закон о защите прав потребителя», отстоять свои права на деле. Отослал заявление по всей форме в Госторгинспекцию. Через пару недель мне позвонил инспектор и пригласил прийти. Он показал мне постановление, в котором было написано, в частности: «1. На момент проверки не было представлено сертификата безопасности изделия. 2. Снять с продажи фонарик до представления сертификата. 3. Экспертиза установила в фонарике производственный дефект. 4. Предложено расторгнуть договор купли-продажи с покупателем с возвратом ему стоимости товара. 5. Наложить штраф на продавца за несвоевременное удовлетворение законных требований покупателя в размере 2 50 руб.».

После этого я трижды приходил в ларек, но деньги мне не возвращали. Я снова обратился к инспектору. Он позвонил хозяину ларька и спросил в чем дело. Тот заявил, что подает иск в суд на незаконные действия Госторгинспекции и необоснованные действия покупателя (впоследствии выяснилось, что он этого не сделал).

На следующий день я отправился Комитет по защите прав потребителя, где мне посоветовали написать претензию в адрес фирмы-изготовителя, которую должен подписать также хозяин ларька.

Кульминация

Когда я пришел в ларек, хозяин сначала отказался подписать претензию и швырнул мне ее назад. Но когда я объяснил ему, что на этом не остановлюсь, он, видимо, понял, что я решил идти до конца. И сказал, что вернет мне стоимость фонарика. На это я в самом мягком тоне произнес: «Но вы же понимаете, что я понес расходы, связанные с тем, что вы своевременно не возвратили мне стоимость фонарика. Одни только транспортные расходы на поездки в Торгинспекцию превышают стоимость фонарика, а ведь я понес еще и моральный ущерб...» Хозяин растерялся. Потом выругался и ушел.

В конце концов, я в мае подал иск в суд. Но до суда дело не дошло.

Завершение

В начале июня после предварительной беседы с судьей хозяин предложил мне закончить дело миром и уговорил меня принять от него, кроме стоимости фонарика, еще компенсацию понесенного мною ущерба в размере 100 руб. Я согласился. В заключение он даже стал извиняться. И я тоже. После этого я снял свой судебный иск.

Постконфликтная ситуация

Через пару месяцев я случайно встретился с хозяином ларька на улице. Мы поздоровались, и он сказал, что у него продаются очень хорошие фонарики: «Не хочешь ли купить? На этот раз возвращать не придется». Я пришел с другом, мы купили два фонарика и расстались с хозяином очень дружелюбно. После я еще как-то раз купил у него зажигалку.

Конфликт, как видим, закончился вполне благополучно. Но с какими трудностями оказалась сопряженной защита законных прав покупателя в конфликте с продавцом! По признанию Ш., проведенный им «социальный эксперимент» научил его многому, но повторить еще раз подобное он вряд ли когда-нибудь решится.

§4. КОНФЛИКТ И КУЛЬТУРА

Люди живут в пространстве культуры. Так же, как воздух, которым мы дышим, нас окружает воздух культуры, которым дышит наша душа. Пространство культуры — это не физическое, а духовное пространство. Это пространство смыслов — знаний, ценностей и идеалов, норм и правил жизни.

Любой конфликт разворачивается в определенном культурном контексте. И если культура обуславливает образ мышления и поведения людей в самых разнообразных жизненных ситуациях, то это же она делает и в ситуациях конфликтных. Бисмарк как-то сказал, что война — это

продолжение политики иными средствами. Перефразируя Бисмарка применительно к конфликту, можно сказать: конфликт есть продолжение взаимодействия между людьми с помощью иных средств. Так же, как мирное сотрудничество, он протекает в рамках культуры.

Во всяком обществе существует более или менее единая система морали, которая накладывает ограничения на поведение людей вообще и их поведение в конфликте в частности. Конфликты всегда происходят в правовом поле установленных государством законов. Отступления от принципов морали и норм права возможны, но они осуждаются общественным мнением и преследуются правоохранительными органами государства. Очень важно в любом конфликте не допускать отхода от моральных и правовых норм. А для снижения напряженности и мирного урегулирования конфликтных отношений весьма полезно достижение конфликтующими сторонами согласия относительно каких-либо специальных правил, регулирующих процедуры контактов между ними. Когда конфликтанты принадлежат к одному и тому же культурному кругу (к одной субкультуре), между ними имеется значительное сходство в уровне знаний и образованности, в ценностях и идеалах, к которым они стремятся, в нормах нравственности и правилах общения. Это значит, что в ходе конфликта обе стороны будут придерживаться одинаковых взглядов на то, как должно вести себя в условиях конфликта, что допустимо и что недопустимо делать в этих условиях. Характер личности, ее темперамент, ее способности, без сомнения, наложат свой отпечаток на ее поведение в конфликте. Но выйти за рамки принятых в своей культурной среде обычаев и норм поведения нелегко и к тому же опасно, т. к. это может сделать человека изгоем, выброшенным из привычной среды. Поэтому люди одного культурного круга подчиняют свое поведение в конфликте одним и тем же общим принципам и, если отвлечься от особенностей, связанных с их личностно-психологическими чертами, ведут себя достаточно сходным образом.

Чем больше культурная общность между конфликтующими сторонами, тем более сходны способы их поведения в конфликте

Возьмем, например, дворянскую культуру. Ссор различного рода между дворянами было сколько угодно. Но абсолютно обязательным было соблюдение жестких норм поведения в условиях открытого конфликта. Если кто-то говорил или делал нечто оскорбительное для дворянина, тот должен был защитить свою честь. Общепринятым способом защиты чести была дуэль с обидчиком (если он дворянин). Если обиженный или обидчик не принимал вызов на дуэль, он становился посмешищем. Никому даже в голову не приходило защищать свою честь в суде, как это делается ныне. Дуэль регламентировалась четкими правилами, нарушение которых налагало на дворянина несмываемое пятно позора. Дуэлянты могли вовсе не желать смерти друг другу. Но условия поединка требовали, чтобы он не был игрой. У Пушкина Онегин становится убийцей поневоле. Декабриста Е. Оболенского всю жизнь терзала вина за совершенное им в молодости убийство противника на дуэли. Дуэлянты могли проявить свой характер на дуэли по-разному. Но каждый из них был полностью уверен, что его противник соблюдает те же правила, что и он сам.

У англичан есть старинное понятие «fair play» — честная игра. Возникнув в аристократическом обществе, оно вошло в английскую культуру и стало обозначать общепризнанную норму поведения во всех сферах деятельности. Тот, кто играет нечестно, «не по правилам», — тот не джентльмен.

Джентльмен — он и в конфликте джентльмен. Конфликт между джентльменами протекает по-джентльменски. Некорректность поведения, грубость, нечестность, подлости — любые удары «ниже пояса» — исключены. Джентльмены уверены в джентльменском поведении противника. Их поведение и весь ход конфликта между ними в известной мере предсказуемы. Культура здесь ставит конфликт в рамки, которые ограничивают его деструктивные функции. Конфликт «локализуется» в этих рамках и становится менее опасным. Такое упорядочивающее воздействие

общих норм культуры на протекание конфликта характерно не только для джентльменов. В каждой культуре, в каждой области человеческой деятельности есть свои правила «честной игры». Существуют вошедшие в культурную традицию правила честного бизнеса и менеджмента¹, правила честной политики², правила спортивной борьбы³, правила научной дискуссии⁴ и т. д. И когда конфликт разворачивается как «игра по правилам», он обычно выполняет более или менее значимые конструктивные функции.

Культурные различия между конфликтантами и отсутствие единых для них правил взаимодействия в конфликте способны сильно осложнить его протекание. Если конфликтующие стороны придерживаются разных ценностных ориентации и разных принципов поведения, то каждая начинает обвинять другую во всех грехах, потому что считает недопустимым и бесчестным сам образ мыслей и действий другой стороны. Это значительно ухудшает перспективы на конструктивное решение конфликта.

Сложившиеся в культуре правила честной борьбы обычно требуют, чтобы конфликтующие стороны в какой-либо сфере человеческой деятельности применяли друг против друга лишь те средства, которые соответствуют данной сфере. Скажем, в торговле борьба между фирмами за рынок сбыта должна вестись посредством улавливания запросов и вкусов потребителей, повышения качества товара, улучшения рекламы и т. п. А в науке борьба между сторонниками разных взглядов должна вестись посредством научной аргументации этих взглядов.

Но нередко бывает, что одна из конфликтующих сторон отступает от правил честной борьбы, прибегая к средствам, взятым из каких-то других областей, — например, к административным, идеологическим, политическим, а то и криминальным способам силового давления на конкурента.

¹ См., напр.: Нельсон Б., Экономия П. Умение управлять для «чайников». Киев, 1997

² См., напр.: Политология // Ред. М. Н. Марченко. М., 1997; Бернацкий Г. Г. Культура политической дискуссии. Л., 1991

³ См.: Крогиус Н. В. Личность в конфликте. Саратов, 1976

⁴ См.: Соколов А. Н. Проблемы научной дискуссии. Л., 1980.

В сталинские времена возникло несоответствие между культурой научного мышления и насаждавшейся сверху идеологизированной культурой большевизма. Это несоответствие однажды констатировал сам Сталин в реплике, которую он бросил выдающемуся ученому-биологу Н. Вавилову, когда тот занял по какому-то научному вопросу позицию, не понравившуюся вождю: «Так думаете вы, профессора, а мы, большевики, думаем иначе!» Подразумевалось, что большевики, конечно же правы, а профессора заблуждаются. Мнение, что большевистская идеология дает какой-то «золотой ключик», способный открыть двери к решению научных проблем, было господствующим в когорте воспитанных партией научных работников, ставших «красными профессорами». В результате научные истины стали устанавливаться не только и даже во многих отраслях науки не столько путем исследований и корректных, уважительных по отношению к оппоненту дискуссий, как того требует культура научного труда, а совсем иначе — в парткомах и органах НКВД, совершенно неоправданными, зависящими от конъюнктурных вненаучных обстоятельств решениями малосведущих партийных руководителей. Это привело к тяжелейшим последствиям для советской науки. Были изгнаны из научных учреждений многие подлинные ученые, их место заняли люди типа академика Лысенко. А в итоге оказались отброшенными от переднего края мировой науки обществоведение, биология, психология, предана анафеме кибернетика, пострадали и другие отрасли науки.

Когда исчезает единство норм, регламентирующих поведение конфликтующих сторон, конфликты становятся особенно опасными и разрушительными. Даже в среде уголовников принято соблюдать какие-то правила при столкновении врагов. Криминальный мир создает свою субкультуру, девиантное (отклоняющееся от социокультурных норм) поведение тоже имеет свои нормы. «Воры в законе» не только соблюдают их, но и вершат свой суд над их нарушителями. «Беспредел» — отсутствие всяких норм — страшен даже для самых отпетых преступников.

Особую сложность представляет проблема конфликта в условиях межкультурных различий. Она рассматривается в гл. 10. Здесь же мы

отметим лишь, что у каждого народа есть культурные особенности, незнание которых способно спровоцировать конфликт.

В Латинской Америке до недавнего времени считалось само собою разумеющимся, что если мужчина и женщина остаются наедине друг с другом, то он не может сдерживать сексуальных порывов, а она не в состоянии дать ему отпор. Поэтому там не принято допускать уединение пар, если они не связаны любовными отношениями. Европейцы, культура которых не предполагает таких поведенческих установок, нередко стремились побеседовать со знакомыми противоположного пола без свидетелей. И попадали в конфликтные ситуации, так как никто не верил, что «ничего не было». Им говорили: «Послушай, ты мужчина или женщина? А она — женщина или мужчина?»

Если бы вы купили «фазенду» на тихоокеанском острове Трук, то у вас наверняка начались бы конфликты с местными жителями, которые на ваших глазах забирали бы себе кокосы с пальм, растущих на вашей земле. Вы бы обвиняли их в воровстве, но по их понятиям собственность на земельный участок не означает собственности на растущие там деревья.

Антрополог Дж. Усима рассказывает о таком происшествии на другом тихоокеанском острове. Американская строительная фирма, не обратив внимания на какие-то странные рассуждения старейшин двух племен, при наборе туземцев на работу приняла больше людей из одного племени, чем из другого. Оказалось, что этим она нарушила традиционную систему отношений между племенами. Весь остров ходил ходуном от возмущения. Однажды ночью старейшины на совещании, наконец, договорились, как исправить положение, и двинулись толпой к управляющему строительством, чтобы сообщить о своем решении. Они не знали, что будить ночью человека, если только не произошло нечто экстраординарное, — не в американских обычаях. Разбуженный американец, увидев вломившихся к нему туземцев, решил, что на острове началось восстание и вызвал отряд морской пехоты¹.

Своими особенностями отличается характер конфликтных ситуаций в современной России. Сложность социально-экономической обстановки,

распад культурного пространства СССР, практически полное отсутствие государственной поддержки развития культуры — все это создало почву не только для возрастания конфликтности в обществе, но и для значительного ослабления нормативности поведения, в том числе и поведения в конфликтных ситуациях. В сравнении с европейско-американскими традициями в нашей стране особенно сказывается на протекании и разрешении конфликтов *низкий уровень правовой культуры*. Это проявляется в неупорядоченности и противоречивости законодательных актов, в недостатках системы судопроизводства, которые усиливают и без того прочно укоренившееся в русских традициях недоверие к суду, в юридической малограмотности граждан, среди которых лишь немногие умеют защищать свои законные права и считают нужным это делать (мало кто решается пройти полный цикл мытарств, о которых рассказано в приведенной выше ситуации № 3). Подробнее о культурно-исторической специфике конфликтов в нашей стране см. гл. 11.

Наличие культурной специфики, определяющей особенности конфликтного поведения в разных странах, — явление, представляющее большой интерес для культурологии. Но вместе с тем существуют некоторые универсальные черты и закономерности поведения людей в конфликте, так или иначе проявляющиеся в различных культурных условиях. Об этом — в следующей главе.

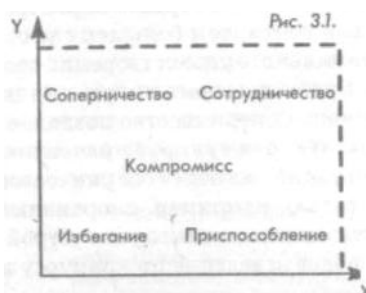
¹ Холл Э. Как понять иностранца без слов. М., 1997. С. 308-309

Глава 3

ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТЕ

§1. СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Одной из самых популярных и широко используемых как в бизнесе, так и в переговорной сфере, является концепция Томаса—Киллмена¹, в которой выделяется пять основных стратегии человеческого поведения в конфликтной ситуации (см. рис. 3.1):



- 1) избегание,
- 2) соперничество,
- 3) приспособление,
- 4) компромисс,
- 5) сотрудничество.

Основанием для выделения указанных стратегий поведения является динамика соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении своих интересов (ось Y) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось X).

1. В начале осей находится нулевая точка, в которой не происходит удовлетворения ничьих интересов. Эта точка соответствует стратегии *избегания*, или *ухода*. Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению.

В некоторых случаях именно такая стратегия оптимальна. К ним можно отнести ситуации, которые не особенно значимы для нас и не стоят того, чтобы тратить свои силы и материальные ресурсы на их разрешение. Иногда лучше «не связываться», так как наши шансы что-то улучшить близки к нулю.

Например, родители предпочитают не поднимать вопрос о том, с какой прической ходит их сын, хотя она им и не нравится, полагая, что это не такая

¹ См. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas—Kilmann conflict mode instrument. XICOM, inc., 1990.

уж важная проблема, которая, возможно, со временем разрешится сама собой.

С другой стороны, нередко невмешательство может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными. В результате вполне разрешимая поначалу ситуация порой превращается в неразрешимую.

В ходе приватизации администрация поставила своей целью получить максимальное количество акций, не обращая внимания на признаки недовольства трудового коллектива. Помимо достижения личных целей, руководители надеялись реализовать планы развития предприятия. Однако коллектив посчитал, что его обманули. В результате предприятие в течение долгого времени практически не работало, оказалось на грани банкротства, и его акции утратили свою ценность.

2. Вертикальная ось выражает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов партнера. Чем выше по этой оси расположена точка, тем большему упорству в стремлении добиться максимального удовлетворения своих интересов она соответствует. Будем называть такую линию поведения стратегией *соперничества*. Соперничество позволяет добиваться необходимого результата, стимулирует развитие, способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперничества является их движущей силой и сутью, например, спортивные соревнования, артистические состязания, многие случаи устройства на работу, поступления в учебное заведение по конкурсу и другие.

В то же время соперничество требует приложения всех сил, что может приводить к их истощению, болезни. Соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только с непосредственными конкурентами. У человека часто просто не хватает сил на личные отношения. Баланс сил может измениться, и тогда бывшие проигравшие будут стараться не поддержать, а «утопить» прежнего победителя. Соперничество создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до применения нечестных и жестоких методов.

Вот пример: Поставщик, зная о своей выгодной позиции, пользовался ею при переговорах с представителями фирмы-потребителя, разговаривал с ними несгибаемо и неуважительно. Он настоял на своих условиях, но в результате потерял клиентов: теперь ему не доверяют и предпочитают не иметь с ним дела.

Умелые участники переговоров, обладающие сильной позицией, склонны проявлять снисходительность к оппонентам. С другой стороны, люди, обладающие силой, склонны переоценивать свои возможности и недостаточно быстро реагируют на изменения силы позиции партнера. Нередко соперничество выбирается автоматически, без долгих раздумий, просто как эмоциональная реакция на неблагоприятное воздействие.

Банковские диспетчеры-кассиры после деноминации рубля нередко слышали претензии по поводу выдачи денег металлическими монетами или крупными купюрами. Часто их реакцией на эти несправедливые, с их точки зрения, претензии было ответное нападение: «У нас, что тут, печатный станок?!» В результате недовольные клиенты писали жалобы на грубость, и кассиры имели многие, в том числе и материальные, неприятности.

3. Горизонтальная ось, направленная по нарастанию уступчивости оппоненту, демонстрирует стратегию *приспособления* к оппоненту вплоть до полной *капитуляции* перед его требованиями. Чем большее значение координаты X имеет точка, тем сильнее проявляется тенденция уступить требованиям партнера.

Уступки могут демонстрировать добрую волю и служить позитивной поведенческой моделью для оппонента. Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Такая стратегия позволяет сохранить ресурсы до более благоприятного момента. Если баланс сил складывается явно не в нашу пользу, капитуляция может оказаться наилучшим выходом. Иногда мы уступаем, поскольку признаем правоту оппонента.

Например, работник выступает против своего перевода на более низкооплачиваемую должность при полном сохранении прежнего объема

работ. Начальник объясняет работнику, что не может сохранить его прежнее положение, поскольку в пришедшем «сверху» новом штатном расписании старой должности нет. Работник уступает, не желая портить отношения с начальником и понимая, что спорить бесполезно, тем более, что это может кончиться в данных условиях увольнением. Он заручается обещанием со стороны начальника подумать о возможности материальной компенсации в будущем.

Однако, уступка может сослужить нам и плохую службу. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Мы можем обмануться, ожидая ответных уступок со стороны оппонента. В конце концов, уступая, мы не достигаем желаемого результата и не удовлетворяем свои интересы.

Одна из абитуриенток университета не смогла устоять перед просьбами своих соседей по экзаменационной скамье помочь решить их задачи во время вступительного экзамена по математике. Из-за этого она не успела полностью выполнить свой вариант, хотя была хорошо подготовлена. В результате менее знающие абитуриенты поступили в университет, а она — нет.

4. В центральной части пространства между осями располагается множество точек возможного *компромисса*. Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов каждой из сторон наполовину.

Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все.

Жена не собиралась давать развод своему мужу. Однако, она поняла, что он настроен решительно, тем более, что, как оказалось, у него была «другая женщина». Жена не хотела разменивать квартиру и отдавать мужу что-либо из имущества. В то же время ей стало известно, что по закону он имеет право на половину совместно нажитого. Муж не хотел обострять отношения из-за детей, а также затягивать процесс развода в случае

сопротивления жены. В результате они договорились о взаимных имущественных уступках, и муж согласился на вариант размена, обеспечивающий жене двухкомнатную квартиру, а ему — комнату в «коммуналке».

Однако компромисс часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа для конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще выше.

Слушатели курсов повышения квалификации попросили преподавателя отпустить их на два часа раньше с послеобеденных занятий в предпраздничный день, так как у них были определенные планы на это время. Преподаватель счел возможным закончить занятие на час раньше. В результате он не успел полностью дать запланированный материал, а слушатели смогли реализовать свои планы лишь частично. Позднее слушатели имели значительные сложности при сдаче зачета этому преподавателю, и к тому же он получил замечание от куратора по поводу преждевременного окончания занятия.

5. Наконец, еще одна стратегия поведения в конфликтной ситуации выражается точками, имеющими одновременно высокие значения координат X и Y. Это стратегия *сотрудничества*. Она отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера. Часто люди считают такой вариант желательным, но в данной конкретной ситуации конфликта нереальным. Однако во многих случаях ситуация кажется тупиковой только из-за того, что каждый из оппонентов выдвигает требования, которые явно находятся в противоречии с требованиями другого, и не ищет иных вариантов удовлетворения своих интересов. В отличие от компромисса, для сотрудничества необходим

переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов¹ (см. гл. 14).

Сотрудничество привлекательно прочностью разрешения проблемы, партнерским характером отношений в его ходе. Это единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнерами. Успешное сотрудничество способствует улучшению отношений и желанию продолжать взаимодействие в будущем.

Корнем самого слова «сотрудничество» является «труд». Это отражает реальную необходимость приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий для осуществления сотрудничества. Нередко эта стратегия требует и времени для ее успешного осуществления.

Ценный сотрудник настаивал на немедленном повышении оклада, которое было давно ему обещано. В этот момент начальник не имел возможности выполнить обещание, а сотрудник категорически не хотел ждать. При обсуждении проблемы выяснилось, что срочность вызвана необходимостью закупки материалов и достройки дачного дома до начала осени. Используя свои связи, начальник обеспечил работнику возможность покупки более дешевых материалов и найма строительной бригады по льготной цене. Оба полностью удовлетворили свои интересы.

В то же время сотрудничество не всегда возможно. Для него необходимо взаимное желание разрешать проблему совместно, с учетом истинных интересов всех сторон.

Ни одну из вышеприведенных стратегий нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта. В то же время именно сотрудничество в наибольшей степени

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990

соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми

Удовлетворение интересов всех конфликтующих сторон приводит к тому, что почва, на которой базировался этот конфликт, исчезает, и риск возникновения постконфликтных осложнений сводится к минимуму. Часто люди предпочитают не тратить время на сотрудничество и, например, решают проблему с позиции силы. Но в дальнейшем они оказываются вынужденными потратить гораздо больше времени, нервов и денег на преодоление возникших последствий (например, на судебное разбирательство).

Выбирая стратегию своего поведения в конфликте, целесообразно в каждом конкретном случае исходить из того, насколько важно достижение результата, с одной стороны, и сохранение хороших отношений с оппонентом, с другой. Если ни то, ни другое не представляет большой ценности, то, видимо, оптимальным будет уход. Если результат принципиально важен, а отношения не являются значимыми, стоит добиваться своего с помощью *соперничества*. Если отношения важнее всего, то, наверное, лучше уступить (*приспособление*). Если же и отношения, и результат существенно важны, то стоит приложить усилия и потратить время на достижение *сотрудничества*.

Когда человек пользуется, в основном, стратегией соперничества, он сильно рискует в полном смысле этого слова. Он может утратить партнеров, близких, здоровье, саму жизнь. Как только баланс сил изменится, соперники не преминут этим воспользоваться. Соперничество требует постоянного напряжения сил и точной информации. Но руководитель, следующий этой стратегии, вряд ли будет иметь достаточную обратную связь и реалистичное представление о состоянии дел.

Все время уступающий не имеет возможности самореализоваться, добиться чего-либо. С ним не считаются, на нем «ездят». Такой человек склонен к комплексу неполноценности и депрессии со всеми вытекающими

последствиями. Согласно исследованиям, люди с низкой самооценкой, как правило, воспринимают несправедливость пассивно. Они больше озабочены сохранением хороших отношений, чем защитой своих интересов.

Практикующий преимущественно стратегию ухода оказывается в социальной изоляции, материально и личностно прозябает. У такого человека велик риск алкоголизма, наркомании или другого неблагоприятного варианта ухода от реальных сложностей жизни.

Используемый, главным образом, компромисс может восприниматься как скользкий беспринципный человек, с которым надо держать «ухо остро».

Тяготеющий в подавляющем большинстве ситуаций к сотрудничеству рискует оказаться в роли кота Леопольда, безуспешно призывающего: «Ребята, давайте жить дружно». Он может восприниматься как бесхарактерный, занудный, не способный постоять за себя человек.

Как известно, коту Леопольду помогло то, что он принял «оз-верин». Аналогично этому, человек, способный продемонстрировать разные формы поведения — от настойчивости, жесткости до великодушия и гибкости, будет восприниматься с уважением, с ним будут действительно считаться.

Большинство людей склонны использовать лишь одну-две из описанных пяти стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Например, в нашей культуре с ее богатым тоталитарным прошлым типичен выбор либо соперничества, либо капитуляции перед властью имущим. Соперничество расцветает в нынешних условиях борьбы за существование, например, в виде «разборок». Распространенным у нас типом стратегии является также уход, отраженный в пословице: «Моя хата с краю». Компромисс, заклеянный при советской власти позором мелкобуржуазного приспособленчества, с трудом начинает завоевывать позиции. Очень часто способность к его достижению считается верхом мастерства в разрешении проблемных ситуаций. Пожалуй, реже других стратегий во всех сферах нашей жизни встречается пока что сотрудничество.

М. Винер и К. Рей¹, разрабатывая идею продуктивного взаимодействия между людьми, выделяют несколько групп факторов, способствующих успешному сотрудничеству:

Факторы, связанные с окружающим миром —

1. История сотрудничества или кооперации в обществе.
2. Сотрудничающие группы, которые являются лидерами в этой области в глазах общества.
3. Благоприятный политико-социальный климат.

Факторы, относящиеся к членам сотрудничества —

4. Взаимное уважение, понимание и доверие.
5. Подходящие контакты членов сотрудничества.
6. Участники сотрудничества видят в нем свои интересы.
7. Способность к взаимным уступкам.

Факторы, связанные с процессом и структурой сотрудничества —

8. Члены сотрудничества разделяют как сам процесс, так и результат.
9. Многоуровневость принятия решения.
10. Гибкость позиций.
11. Развитие конкретных ролей и политики.
12. Приспособляемость.

Факторы коммуникации —

13. Открытые и частые встречи.
14. Организация информирования и формальных коммуникационных связей.

Факторы цели —

15. Конкретные цели и объекты, стремления.

¹ Winer M. & Ray K. Collaboration Handbook. Los Altos, Cal., 1994

- 16.Общая точка зрения.
17. Особая задача, цель.

Факторы ресурсов —

- 18.Доступность финансирования, материальное обеспечение.
- 19.Опытные, умелые руководители.

Согласно Н. Гришиной, существуют три основных модели развития конфликтов в трудовом коллективе¹. Их основные черты могут рассматриваться и как типичные характеристики динамики конфликтного поведения в самых разных сферах. Модели расположены по степени нарастания деструктивных тенденций и сложности разрешения проблемы:

1. *Трудовой спор.* Для этой модели характерно наличие разногласий по какому-то отдельному вопросу, но вместе с тем — сотрудничество, основанное на обоюдной заинтересованности в общем деле, и уверенность в возможности достижения соглашения. Партнеры сохраняют хорошие личные отношения, проявляют доброжелательность друг к другу. Воздействие на партнера производится посредством аргументации, убеждения. Вероятность благополучного исхода конфликта высока.

2. *Формализация отношений.* На этом уровне зона разногласий более широка — существует рассогласование по целому ряду вопросов. У оппонентов возникают сомнения в возможности достичь согласия. Общение между ними ограничивается, из него уходят личные, неформальные аспекты взаимодействия. Иногда при этом они отказываются обсуждать спорные вопросы, избегая возможного обострения отношений, и предлагают обратиться к официальным формам принятия решения («как решит руководство», «пусть решают члены коллектива» и т. д.). Исход такого конфликта неоднозначен, возможен его переход в другие варианты.

3. *Психологический антагонизм.* При данном развитии событий

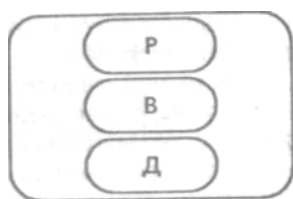
¹ Гришина Н. В. Я и др. Л.,1990. С. 82-88.

зона разногласий неопределенна и имеет тенденцию к расширению. Оппоненты склонны преувеличивать существующие между ними расхождения, проявляют нежелание искать согласия. Их отношения становятся неприязненными, общение сводится к минимуму. Попытки взаимодействия если и предпринимаются, то скорее в духе враждебности. Взаимное психологическое неприятие обостряет конфликтную ситуацию. В этих условиях существует высокая вероятность деструктивного исхода конфликта.

§2. КОНФЛИКТНЫЕ ПАТТЕРНЫ В ТРАНЗАКТНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Развитие устойчивых поведенческих паттернов (моделей, образцов поведения) рассматривается в рамках различных систем психологии и психотерапии. Одной из наиболее известных и используемых в практике разрешения конфликтов является система, разработанная в транзактном анализе¹. Э. Берн выделяет в структуре человеческой личности три составляющих: *Дитя (Д)*, *Родитель (Р)* и *Взрослый (В)* (см. рис. 3.2).

Рис. 3.2.



Дитя (Ребенок) является средоточием жизненной энергии, жизнерадостности, яркой эмоциональности, спонтанности творческих способностей. Вместе с тем для него характерны недостаток самоконтроля, избегание ответственности, беспомощность, ранимость.

Родитель обладает набором жизненных правил, оценок, желанием и способностью помогать, опекать, учить, судить, наказывать и поощрять. Он предсказуем, ригиден, стремится к власти. *Взрослый* ориентирован на реальность, рационален, адаптивен, руководствуется понятием целесообразности и выгоды. У каждого человека в процессе общения

¹Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб., 1992; Стюарт Я., Джойнс В. Современный транзактный анализ. СПб., 1996

актуализируется то одна, то другая из этих «частей» его личности в зависимости от ситуации и ее участников. В транзактной модели человеческих отношений возникновение конфликта связывается с тем, что в процессе общения у людей вступают во взаимодействие несоответствующие друг другу «части» их личностей.

Так, если один участник общения обращается от своего **Взрослого** к **Взрослому** другого, а тот отвечает от своего **Родителя** **Ребенку** собеседника, то возникает несоответствие — так называемая «перекрестная транзакция», и разгорается конфликт. Например, сотрудник говорит руководителю: «Мне не удалось договориться о переносе встречи с нашим поставщиком». Руководитель восклицает в ответ: «Так я и знал, что на вас нельзя положиться. Все придется делать самому» (рис. 3.3).



Часто конфликт возникает при послании от Ребенка к Ребенку, но получении ответа от Родителя к Ребенку:

— А не закончить ли нам сегодня работу пораньше, нельзя же дать себе засохнуть!

— Вы недостаточно серьезно относитесь к заданию (рис. 3.4).
Возможны самые разные варианты несоответствий, которые ведут к обострению отношений и взаимному непониманию. Нередко послания производятся в неявной форме, т. е. производятся так называемые «скрытые транзакции». Довольно типичны они при ухаживании, когда, например, молодой человек провожает знакомую домой после театра, и она предлагает ему зайти выпить чаю. Внешне все происходит на уровне *Взрослый—Взрослый*, а на самом деле предлагается диалог на уровне *Дитя—Дитя*. Если он не принимается, и партнер дает ответ с уровня *Взрослого*, например, что



ему надо подготовиться к завтрашнему экзамену, или дома заждалась жена, и поэтому он не может зайти, то возможно возникновение конфликта.

Для успешного общения, предупреждения и разрешения конфликтов важно уметь определить «адресата» явного или скрытого послания и дать *дополнительную*, т. е. перекрестную транзакцию. После удовлетворения запроса возможен переход к общению на уровне «*Взрослый—Взрослый*», который, несомненно, является основным в ходе переговоров. Но если человек остается все время на уровне *Взрослого*, тогда как партнер обращается к нему с других уровней, то он не сможет подстроиться под партнера. Необходимо актуализировать то или иное состояние своего «я» в зависимости от запроса.

В транзактной психологии выделяется целый ряд устойчивых поведенческих паттернов — «*игр*», составной частью которых являются разыгранные по всем правилам соответствующих сценариев конфликты¹. Для того чтобы избежать этих конфликтов, необходимо осознать предписанную сценарием роль и отказаться ее играть.

Конфликт чаще всего базируется на подключении *Ребенка*, поскольку гнев, зависть, страх, обида, любовь и другие эмоциональные реакции являются свойственной ему прерогативой. Именно *Ребенок* чаще всего становится объектом *манипуляций*.

§3. КОНФЛИКТ И МАНИПУЛЯЦИЯ

А. Маслоу, автор теории самоактуализации, дал описание наиболее полного раскрытия творческих сил у нормально развивающейся личности. Она способна объективно и непредвзято воспринимать себя и свое окружение; готова без сверхкритичности принять людей и природу; обладает простотой и естественностью поведения; стремится работать на

¹ Различные виды таких игр описываются в кн.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб., 1992.

высокопрофессиональном уровне; независима в суждениях, уверена в себе и имеет потребность как в общении, так и в уединении; сохраняет свежесть чувств и восприятия; способна на переживания самого высокого уровня; открыта к людям, к миру в целом, способна к состраданию и симпатии; поддерживает глубокие отношения с окружающими; демократична в поведении; обладает устойчивым нравственным кодексом и различает цели и средства; склонна к доброжелательному юмору; способна к творчеству.

«Самоактуализация — не миг, когда нас озаряет высшее блаженство. Не стоит ожидать, что во вторник в четыре часа пополудни зазвучат фанфары и вы войдете в сонм богоподобных. Самоактуализация — это напряженный процесс постепенного роста, кропотливый труд накопления маленьких достижений... Люди, которых я считаю самоактуализировавшимися, шли к этому шаг за шагом: они прислушивались к своему внутреннему голосу, они были ответственны и честны перед собой и другими, они много работали. Они познали свою сущность, поняли, кто они есть и что из себя представляют, и не только в высоком смысле своего жизненного предназначения, но и в более простом и житейском»¹.

Если Маслоу интересовался прежде всего здоровой, расцветающей личностью, то его последователь Э. Шостром противопоставил системе самоактуализации ее негативную проекцию — систему манипуляции.

«Манипуляция — это действия, направленные на "прибирание к рукам" другого человека, помыкание им, производимые настолько искусно, что у того создается впечатление, будто он самостоятельно управляет своим поведением»². Умелый манипулятор незаметно для своего партнера побуждает его к решениям и действиям, которые не соответствуют его (партнера) намерениям и интересам, но являются желательными для самого манипулятора.

¹ Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики. СПб., 1997. С. 62.

² Доценко Е. Л. Психология манипуляции. М., 1996. С. 60.

Э. Шостром разработал концепцию *человека-манипулятора* в противовес *человеку-актуализатору*. Актуализатору свойственны честность, искренность; осознанность жизни; свобода, открытость, спонтанность; доверие, наличие веры, убеждений. В противоположность этому для манипулятора характерны: ложь себе и другим; неосознанность жизни, автоматизированность, ведущая к апатии и скуке; контроль, закрытость, намеренность; цинизм и безверие.

Навязчивой идеей манипулятора является контроль над другими. Но чем больше он управляет другими, тем больше испытывает потребность подчиняться сам. Манипулятор относится к другим как к вещам, инструментам для достижения личных целей, а это оборачивается тем, что он и самого себя превращает в орудие своей корыстной игры. В результате он лишается способности переживать естественные, искренние чувства, утрачивает и свободу, и счастье. Возникающие при этом внутри-личностные конфликты манипулятор с безнадежным упорством стремится вывести вовне, вовлечь окружающих в драму своих страстей.

Таблица, созданная Шостромом, дает ясное представление о стиле жизни двух противоречащих типов¹ (см. табл. 3.1).

Табл. 3.1.

Основные контрастные черты актуализаторов и манипуляторов

<i>Актуализаторы</i>	<i>Манипуляторы</i>
1. ЧЕСТНОСТЬ (прозрачность, искренность, аутентичность). Способны быть честными в любых чувствах, какими бы они ни были. Их характеризуют сердечность, выразительность	1. ЛОЖЬ (фальшивость, мошенничество). Используют приемы, методы, маневры. «Ломают комедию», разыгрывают роли, всеми силами стремятся произвести впечатление

¹ Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. Минск. 1992. С. 34-35.

2. ОСОЗНАННОСТЬ (отклик, интерес, жизненаяполненность). Хорошо видят и слышат себя и других. Способны сами сформировать свое мнение о произведениях искусства, о музыке и всей жизни	2. НЕОСОЗНАННОСТЬ (апатия, скука). Не осознают действительного значения жизни. У них «туннельное видение», т.е. видят и слышат лишь то, что хотят видеть и слышать
3. СВОБОДА (спонтанность, открытость). Обладают свободой выражать свой потенциал. Они— хозяйева своей жизни, субъекты	3. КОНТРОЛЬ (закрытость, намеренность). Для них жизнь — это шахматная игра. Стараются контролировать ситуацию; их тоже кто-то контролирует. Внешне сохраняют спокойствие для того, чтобы скрыть планы от своего оппонента
4. ДОВЕРИЕ (вера, убеждение). Глубоко верят в других и в себя, все время стремятся установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и теперь	4. ЦИНИЗМ (безверие). Не доверяй никому — ни себе, ни другим. В глубине своей натуры не доверяют человеческой природе вообще. Делят людей на две большие категории: те, кого контролируют, и те, кто контролирует

Вступать в конфликты с окружающими людьми случается и манипуляторам, и актуализаторам. Но, несомненно, конфликты у тех и других разные. Актуализатор рискует собой, открывая свои чувства и интересы, но зато получает шанс их действительно удовлетворить. Конфликты актуализаторов *конструктивны*, они подобны грозе, возникающей естественно и служащей действительному разрешению назревшей проблемы и эмоциональному облегчению. Манипуляторы же устраивают конфликты или избегают их преднамеренно. Конфликты манипуляторов спроектированы, инициированы специально и служат инструментом достижения определенной выгоды, материальной или моральной. Такие конфликты нередко носят *деструктивный* характер, так как не облегчают, а отягчают ситуацию.

Если манипуляторы, преследуя какие-то свои интересы, искусственно

избегают открытого конфликта, всячески оттягивают решение спорного вопроса или выяснение отношений, то это тоже часто приводит к неприятным последствиям. Возникает и растет напряжение, которое нагнетается иногда до такой степени, что ситуация выходит из-под контроля.

Например, исследования преступников, совершивших особо жестокие действия, показали, что среди них можно выделить два типа. Преступники первого типа не контролируют себя, не испытывают сожалений и считают правомерными свои действия по отношению к жертвам их преступлений. Преступники второго типа, напротив, характеризуются гипертрофированным самоконтролем. Парадоксально, но наиболее жестокие преступления были совершены чрезмерно контролирующими себя субъектами, которые прежде всегда вели себя необыкновенно мягко, терпеливо и неагрессивно. Долго копившееся раздражение, недовольство переходило у них в бешенство и разряжалось с необыкновенной жестокостью. Совершив преступление, они после этого испытывали жестокие муки совести... до следующего раза, когда их «доведут» до потери контроля¹. Это — два из многочисленных типов манипуляторов.

Целую галерею портретов манипуляторов различного сорта можно найти в художественной литературе. Наглядный образец манипулятивного поведения — способ, каким в известной басне Крылова Лиса выманивает у Вороны кусок сыра. Ловко манипулируют людьми «великий комбинатор» Остап Бендер в романах И. Ильфа и Е. Петрова, пират Джон Сильвер в «Острове сокровищ» Р. Стивенсона, чиновники-взяточники в пьесах А. В. Сухово-Кобылина. Манипуляторами являются Сальери у Пушкина и Молчалин у Грибоедова. Мрачные фигуры манипуляторов представлены Достоевским в образах Николая Ставрогина («Бесы»), Великого инквизитора («Братья Карамазовы»).

Манипулятору, может быть, удобнее жить в современном обществе, но это не значит, что лучше. Впрочем, в каждом из нас сидит и актуализатор, и

манипулятор — думайте сами, кто и когда одерживает верх и что из этого получается...

§4. РАЗЛИЧИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПАТТЕРНОВ КАК ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

Можно выделить целый ряд относительно устойчивых паттернов поведения, связанных с принадлежностью к определенному полу, возрасту, характерологическому типу и т. д. Естественно, само существование этих типов подразумевает наличие устойчивых различий в восприятии мира, людей и реагировании на них. Такие различия сами по себе могут стать провокаторами конфликтов. Под английским словом *differences* («различия») нередко подразумевается то, что при переводе на русский язык обозначают словом «разногласия».

4.1. ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Различие тендерных, связанных с полом (от англ. *gender* — *пол*) моделей поведения часто является причиной конфликтов на базе взаимного непонимания) расхождения интересов, ценностей и подходов к разрешению возникающих проблем. По поводу тендерных особенностей поведения и их роли в общении между мужчинами и женщинами существует столько мифов, предрассудков и стереотипов, сколько нет, наверное, ни в какой другой области человеческих взаимоотношений, Иногда можно услышать даже такие крайние (причем выстраданные) мнения, что «мужчины и женщины — с разных планет», или что «мужчины вообще не люди».

Согласиться с расхожим представлением, что все женщины (или все мужчины — нужно подчеркнуть!) одинаковы, конечно, нельзя. Тем не менее, можно выделить вполне типичные различия, порождающие конфликты между представителями различных полов. В многочисленных дискуссиях обсуждается, что является в этих различиях главным —

¹ МайерсД. Социальная психология. СПб., 1997

природные или социальные факторы. Несомненно, здесь в той или иной пропорции участвуют и те, и другие. Не вдаваясь в анализ этого сложнейшего вопроса, обратимся, главным образом, к фактической стороне дела.

Согласно концепции В. А. Геодакяна¹, дифференциация полов есть средство, с помощью которого природа обеспечивает выживаемость биологических систем. Система делится на две части: одна (мужской пол) должна обеспечивать изменчивость генофонда, необходимую для эволюции системы и ее приспособления к изменениям внешней среды, другая (женский пол) — сохранение имеющегося генофонда, т. е. устойчивость, стабильность системы. Поэтому мужская часть популяции отличается от женской большим разнообразием по любому параметру, большей степенью отклонений от средних величин (так, среди мужчин больше великанов и карликов, чем среди женщин). «Мужчина — это глина, женщина — это мрамор». На мужских особях природа экспериментирует. Результаты экспериментов могут быть удачными или нет, а то, что оказывается полезным, закрепляется в организме самок. Поскольку именно они должны самое лучшее передать потомству, природа снабжает их повышенной степенью надежности и выживаемости. У человека это проявляется как на физическом, так и на психологическом уровне.

Женщина должна выполнить сложную программу вынашивания и рождения потомства, поэтому ее организм более устойчив и обладает большей сопротивляемостью неблагоприятным воздействиям. У новорожденной девочки при наличии каких-то нарушений гораздо больше шансов выжить, чем у мальчика. Как бы учитывая это, природа обеспечивает рождение 105 мальчиков на 100 девочек, но данное соотношение радикально меняется с возрастом, причем чем дальше, тем больше в сторону уменьшения числа мужчин в сравнении с числом женщин. Женщины живут дольше, меньше подвержены серьезным заболеваниям (физическим и психическим), в тяжелой форме такие заболевания гораздо чаще встречаются у мужчин. 50

¹ См. Два пола: зачем и почему? / Сост. и ред. Е. И. Соколов. СПб., 1992

тысяч американцев перешагнули 100-летний рубеж; 48 тысяч из них — женщины. Стабильность женского организма проявляется на уровне физиологических функций — например, в том, что у женщин более постоянен состав желудочного сока, чем у мужчин. Истинных (физиологически, гормонально обусловленных) представителей сексуальных меньшинств среди мужчин 5 на тысячу, а среди женщин — 3 на тысячу. На психологическом уровне свойственная женщинам стабильность выражается в том, что в сравнении с мужчинами им свойственны более выраженная консервативность, терпение, способность к выполнению монотонной работы.

Большое значение в формировании гендерного поведения женщины имеет то, что она должна быть способна уловить нюансы благополучия и неблагополучия маленького ребенка. Как показывают исследования, для психического здоровья будущего взрослого чрезвычайно важно, чтобы мать обеспечила ему в раннем детстве безусловную любовь. Вероятно, во многом именно с этим связана эмоциональная чувствительность, отзывчивость, конформность, потребность в эмоциональной близости у женщин. Чехов (как врач, знавший об этом не понаслышке) отвечает устами шестилетнего Сережи на вопрос о здоровье его матери: «Она ведь женщина, а у женщин все время что-нибудь болит». По многочисленным данным, мужчины в большей мере и в течение большего времени испытывают психическое и физическое благополучие по сравнению с женщинами, у которых реже бывает все в порядке (зато уж если мужчины заболевают или попадают в трудную ситуацию, то...)

Мужчины чаще находятся на крайних полюсах, а женщины тяготеют к средней выраженности различных свойств. Например, в качестве одного из ответов на извечный вопрос о том, кто умнее, можно привести данные исследований: среди мужчин больше как гениев, высокоодаренных, так и умственно отсталых. Женщины находятся в средней зоне, и различия между ними не столь значимы.

К. Юнг в своей «аналитической психологии» выдвигает идею о

существовании «анимы» — подсознательной женской части в мужской психике и, соответственно, «анимуса» — подсознательной мужской составляющей в психике женщины. В период влюбленности у нас происходит отождествление объекта привязанности с этим подсознательным образом. Человек получает шанс более глубокой переработки, конкретизации и обогащения своей «анимы» (или «анимуса»). Если этого не происходит, то делается вывод о несовершенстве объекта, его несоответствии «идеалу» и начинается поиск нового объекта для проецирования на него «анимы» или «анимуса». Таким образом, человек использует или не использует шанс достижения глубокого понимания и гармонии с представителями другого пола и, соответственно, преодолевает или подкрепляет конфликтный потенциал различия полов.

Согласно К. Юнгу, нередко «анимус» или «анима» реализуются на недифференцированном младенческом уровне, и усвоение их остается поверхностным. Это находит выражение, например, в мужеподобном поведении женщин или женоподобном — мужчин. Несоответствие гендерного поведения ожиданиям, которые связаны с культурными нормами выполнения тендерной роли, несомненно, также порождает рост напряжения и конфликтности во взаимодействии между людьми. Например, от руководителя-женщины ждут большей мягкости и отзывчивости к подчиненным, чем от руководителя-мужчины. Но если она не проявляет таких черт, то это вызывает значительно более негативную реакцию, чем их отсутствие у него.

Проблема конфликтности, агрессивности мужчин и женщин решается неоднозначно. Внешне мужчины выглядят гораздо более агрессивными. Мальчики, например, чаще дерутся, не слушаются родителей, встают против учителей и так далее. Однако, у девочек есть свои, не столь явные способы проявлять агрессию и конфликтовать. Наиболее типичные из их способов негативного воздействия — бойкот, эмоциональное неприятие, изоляция. Согласно восточным учениям, *инь* — женское начало — темное,

неясное и опасное, в отличие от ясного и открытого мужского *я*. Вспомним, например, о пресловутом «женском коллективе» с его интригами, подводными течениями и прочими сложными эмоциональными коллизиями. В то же время женщины осторожнее и не доходят до крайностей, до прямой угрозы жизни и здоровью, до открытого нарушения основных социальных норм.

Неоднозначен также и вопрос о межполовой агрессии. На уровне животных существуют очень жесткие инстинктивные табу на проявление агрессии по отношению к самкам. Как отмечает К. Лоренц¹, если кобель проявляет агрессию в отношении суки даже в ответ на ее нападение, то он не может считаться психически нормальным и безопасным и для человека. Собаководы и любители кошек знают, какое множество укусов должен вынести самец от самки, чтобы заслужить счастье близкого общения с «дамой», даже при «положительном ответе».

У человека существует немало сходных глубинных установок. Тем не менее, и здесь люди одержали «победу» над природой: немало мужчин запросто могут ударить женщину не только цветком. Однако до сих пор социальные нормы предписывают удерживаться от проявлений физической агрессии в отношении женщин, и мужчины, как правило, придерживаются этих норм.

В то же время эксперименты показывают, что даже ориентированные на соблюдение предписанного культурой этикета мужчины готовы агрессивно среагировать на пренебрежение со стороны женщины из страха выглядеть хуже в ее глазах². Этот страх подавляет желание не причинять женщине вреда. Таким образом, объектом рыцарского отношения оказываются обычно кроткие, неагрессивные, безобидные женщины.

По определению Деборы Таннен¹, мужчины живут в мире статусов, а женщины — в мире близостей. В соответствии с этим первые борются за

¹ Лоренц К. Агрессия. М., 1994

² Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997

свою независимость, всячески оберегая свое достоинство от даже кажущихся посягательств, а вторые — за достижение и сохранение эмоциональной близости, опасаясь, прежде всего, отторжения и изоляции.

Мальчики в своих играх соперничают, определяя иерархию и свой статус в ней. Их игры имеют четкие правила и критерии успешности. Мальчики терпимы к различиям и даже приветствуют их. Игры девочек чаще направлены на моделирование отношений, обычно не имеют жестких правил, критериев успешности и предполагают кооперацию. Девочки не поощряют демонстрацию успехов. Те из них, кто старается выделиться своими достижениями, получают прозвища типа «воображуля». Девочки ориентированы на равенство и нетерпимо относятся к различиям. Впоследствии женщины, как и девочки, нередко скрывают свои способности из опасения вызвать недовольство подруг или коллег-женщин. Они и в семье жертвуют успехом и самореализацией ради сохранения отношений.

Очень часто конфликты между мужчинами и женщинами возникают из-за разного прочтения посланий друг другу, тем более, что женщины менее склонны говорить напрямую, особенно о своих желаниях. Так, сделанное женщиной приглашение к обсуждению вопроса или к переговорам нередко звучит для мужчины как запрос на информацию или принятие решения им.

Например, на вопрос: «Не хочешь ли зайти в кафе?» мужчина может чистосердечно ответить: «Нет», а женщина будет до глубины души обижена тем, что ее желание туда зайти было проигнорировано. Часто вопрос женщины типа: «Что ты думаешь по поводу..?» влечет за собой принятие решения мужчиной.

В результате женщина выражает недовольство из-за игнорирования ее интересов, а мужчина считает, что она сама не знает, чего хочет.

Обмен мимолетными чувствами, деталями информации для женщины — средство и свидетельство достижения близости. Мужчины считают это

¹ Tannen D. You Just don't Understand. N. Y., 1995.

мелочностью и не любят вдаваться в «незначимые» детали. Попытка женщин расспрашивать мужчин о деталях происшедшего с ними или рассказать о своих впечатлениях нередко кончается конфликтом.

Рассказ о невзгодах, неприятностях для женщин является, прежде всего, попыткой получить сочувствие, «поглаживание», как выражается Э. Берн. Именно такая реакция для них является свидетельством эмоциональной близости и сопереживания. Часто они не ожидают конкретных действий в ответ на свои жалобы. Мужчины же чувствуют себя обязанными среагировать «делом» на высказанные проблемы. Они склонны давать советы или предлагать решение, помощь — вместо того чтобы сочувственно выслушивать «переживания». Их очень сердит, если данные ими рекомендации не реализуются, а те же самые жалобы повторяются вновь. Для женщин же повторение одних и тех же сетований — способ «выговориться» и облегчить тем свое состояние, им нужно получить в ответ подтверждение эмоционального равнодушия к ним. Однако мужчины переносят подобные коллизии с большим трудом.

Нередко, слыша о каких-либо неприятностях собеседника, мужчина не задает вопросов и меняет тему из деликатности, уважения к независимости другого. Но если собеседник — женщина, то она, как правило, воспринимает это как отсутствие интереса к ее проблемам, а, следовательно, и к ней самой.

Если же ситуация такова, что мужчина не имеет возможности чем-то реально помочь, его может очень раздражать, что его заставляют почувствовать собственную беспомощность и несостоятельность, хотя женщина ни о чем подобном и не думала. У женщины же его раздражение может вызвать мысль, что «бог забыл вложить в него душу».

В свою очередь, мужчина может воспринимать выражение сочувствия в свой адрес и желание помочь ему как намек на его слабость и попытку доминировать над ним. Как сказал К. Витакер, «вы не можете сочувствовать тому, кем восхищаетесь». Мужчины предпочитают восхищение сочувствию.

Если женщина слышит о каких-то неприятностях партнера, то часто

старается присоединиться и показать, что у нее случались похожие беды, поэтому она это понимает и сопереживает ему. Это нередко воспринимается мужчиной как его принижение.

Если женщину куда-то приглашают, и она отвечает, что ей надо посоветоваться с мужем, то тем самым она с удовлетворением дает понять, что между ею и мужем существует близость и желание учитывать интересы друг друга. Подобный же ответ мужчины зачастую трактуется как свидетельство его зависимости, положения «подкаблучника».

Таковы некоторые возможные истоки конфликтного взаимодействия мужчин и женщин. Несомненно, это лишь общие закономерности, и индивидуальные различия могут их перекрывать.

4.2. ВОЗРАСТНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Возрастные особенности также нередко создают почву для возникновения конфликтных ситуаций при взаимодействиях как внутри, так и между разными возрастными группами.

Прежде всего, существуют возрастные периоды, которые можно непосредственно назвать «конфликтными». Склонность к конфликтному поведению является в такие периоды нормальной составляющей развития личности.

Это относится, например, к этапам детства, на которых происходит становление личности ребенка и достижение им определенной автономности от взрослых воспитателей¹. Как известно, от двух до трех лет возникает масса конфликтов с ребенком, проявляющим большое упрямство в попытках доказать, что он может «сам» справляться со многими жизненными задачами. Другой классически «трудный» возраст — подростковый, связанный с самоутверждением и самореализацией личности на новом витке ее жизненного пути. Осложненный радикальной физической перестройкой организма, которая сопровождается повышенной раздражительностью,

¹ Эриксон Э. Идентичность. Юность и кризис. М., 1996

дисморфофобией (комплексом внешней непривлекательности, уродства) и болезненно ранимым самолюбием, этот период может доставлять и самому подростку, и окружающим немало хлопот.

Существуют и другие критические возрастные периоды (примерно через каждые десять лет), характеризующиеся специфическими проблемами и потребностями, которые порождают конфликты (см. об этом гл. 4, § 6).

Например, возраст около сорока лет, особенно для мужчин, является временем перестройки психической жизни с переориентацией на более эмоциональные критерии взаимоотношений и личностного благополучия. Этот кризис отражен в пословице: «Седина в бороду, бес в ребро». В самом деле, часто именно в указанном возрасте возникает масса проблем, связанных с уходом из семьи (часто временным), разочарованием в прежних личных отношениях и т. п.

Люди в возрасте около шестидесяти лет нередко порождают и переживают проблемные ситуации, связанные с блокированием их важнейшей потребности в передаче их жизненного опыта. Эта древнейшая потребность, игравшая ранее важную историческую роль в сохранении и развитии культуры, сейчас часто вступает в противоречие со стремительностью перемен в обществе, в силу которых опыт стариков во многом утрачивает свою значимость, не говоря уже о богатейших возможностях получения более обширного опыта из других источников.

В настоящее время в нашей стране довольно широко распространена геронтофобия (неприятие пожилых), которая принимает подчас гротескные формы. Например, ставятся жесткие возрастные ограничения при приеме на работу, иногда просто абсурдные.

Так, одна из фирм приглашала на работу управляющего персоналом не старше 25 лет!

Чисто возрастные особенности, пересекаясь с социальными, формирующими специфические черты поколений, их ценностные предпочтения, привычный уклад жизни и т. д., создают еще больший

конфликтный потенциал. «Конфликт поколений», который многими отрицается, все же по крайней мере в потенциальном, латентном виде «тлеет» в современном обществе и время от времени дает о себе знать. Он выражается, например, в таких явлениях, как движение хиппи, отрицающих образ жизни своих родителей, «бунт молодых», обвинение ими старшего поколения в ответственности за беды современности, борьба «молодых» со «старыми» за рабочие места, продвижение по служебной лестнице, выход на руководящие должности и т. д. Можно тут вспомнить и «геронтократию» партийной верхушки в Советском Союзе; и чередование поколений в правительстве России во время ельцинского президентства (Гайдар — Черномырдин — Кириенко — Примаков); и бурные разногласия как в верхах, так и в низах нашего общества по поводу того, какой процент заработной платы должен отдаваться в Пенсионный фонд.

4.3. ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ

Еще одним фактором, провоцирующим возникновение обострений в отношениях между людьми, может выступать их склад личности, особенности характера.

Существует огромное количество базирующихся на различных основаниях классификаций типов личности. Остановимся на одной из них — широко используемой в западном деловом мире типологии Бриггс—Майерс, которая опирается на концепцию Юнга¹. Катарина Бриггс и ее дочь Изабель Майерс составили Индикатор типов личности (МВТИ), в основу которого положены четыре принципа:

1. Откуда человек черпает свою энергию — из внешнего мира (*экстравертный* тип) или изнутри себя (*интровертный* тип);

2. Как он собирает информацию о мире — последовательно, опираясь на факты (*сенсорный* тип) или произвольно, случайно, с включением своего

¹ См., напр.: Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес. М., 1995; Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимирова И. М. Ваш психологический тип. СПб., 1994

воображения и фантазии (*интуитивный* тип);

3. Как он принимает решения — объективно и беспристрастно (*мыслительный* тип) или субъективно, под влиянием своих эмоций (*эмоциональный* тип);

4. Как человек строит свое поведение — принимает решения и планы, которые затем выполняет (*рассудочный* тип) или действует импульсивно, изменяя свой образ действий в зависимости от обстоятельств (*воспринимающий* тип).

Указанные 8 типов в Индикаторе Бриггс—Майерс обозначаются латинскими буквами:

Экстравертный (Extravert) — <i>E</i>	Интровертный (Introvert) — <i>I</i>
Сенсорный (Sensing) — <i>S</i>	Интуитивный (Intuitive) — <i>N</i>
Мыслительный (Thinking) — <i>T</i>	Эмоциональный (Feeling) — <i>F</i>
Рассудочный (Judging) — <i>J</i>	Воспринимающий (Perceiving) — <i>P</i>

Различные комбинации этих качеств дают типы личности, которые разделяются на 4 основные группы:

NT — интуитивно-мыслительный тип,

NF — интуитивно-эмоциональный тип,

SJ — сенсорно-рассудочный тип,

SP — сенсорно-воспринимающий тип.

Речь идет здесь, конечно, не о неспособности каждого из людей пользоваться всем многообразием психических способностей, а о предпочтениях, склонностях в большей мере опираться на ту или иную способность (подобно тому, как правши и левши предпочитают больше действовать правой или левой рукой). Тем не менее, люди разных типов нередко с трудом понимают способ мышления и поведения друг друга, что порождает напряжение и конфликты между ними.

Например, у представителя типа *NT* вызывают раздражение люди, которым необходимо повторять сказанное. Он не терпит недоверия к его идеям, противодействия прогрессивным, по его мнению, изменениям. Ему не нравится рутинная работа. В свою очередь, представители этого типа могут не устраивать других тем, что не просят помощи; не благодарят других за работу, выполнение которой считают их обязанностью; не дают детальных инструкций, так как считают, что достаточно дать общие указания, а до остального другие должны додуматься сами. Многих раздражает склонность людей этого типа все усложнять; их любовь к теоретизированию; игнорирование ими значимости межличностных отношений на работе; неучитывание того, что другие считают важным.

Личности типа *NF* с преобладанием интуиции и логики не выносят, когда их не замечают, забывают про них; если на работе их лишают возможности общаться с другими или недооценивают важность взаимоотношений между людьми; их раздражает нечувствительность других; нейтральность в конфликте. Они сами могут раздражать других своей повышенной потребностью в похвале и признательности; обидчивостью; тем, что не дают негативной обратной связи, что лишает людей возможности иметь объективную информацию; приторностью, склонностью перехваливать других; подчеркиванием важности личных взаимоотношений на работе; частым использованием метафор.

Люди типа *SJ* не любят быстрых перемен, особенно в том, о чем уже договорились «до того»; не выносят, когда их прерывают; не любят «слишком эмоциональных» людей и ситуаций; болезненно воспринимают принижение своего веса, значимости; их раздражают просьбы сделать что-то в последнюю минуту, опоздания, необязательность; подталкивание их к риску и так далее. Других раздражает склонность представителей этого типа к безусловному почитанию иерархии, настаиванию на уважении их статуса подчиненными; тенденция к следованию «букве закона», увязанию в деталях; упрямое отстаивание процедур, правил, власти.

Людей типа **SP** выводят из себя тщательное предварительное планирование и приготовления; изучение инструкций до начала действий; просьбы быть точными; недоверие к их способности решить проблему по-своему; административные собрания; правила и ограничения во времени. Другие с трудом выносят то, что у таких людей постоянно меняются планы, что они склонны действовать без достаточного обдумывания альтернатив и последствий; что они дают указания в последний момент, не обращают внимания на время; что они временами берутся выполнить в краткий срок слишком большой объем работы, тем более, что это же ожидается ими от других.

Какую бы классификацию характеров, личностей мы ни взяли, найдется масса оснований для разногласий между представителями различных типов — шизотимными и циклотимными, визуалами и кинестетиками, сангвиниками и холериками, эмотивными и педантичными и так далее.

При благоприятном развитии взаимодействия разные типы могут продуктивно дополнять друг друга, однако очень часто вместо этого возникает непонимание, раздражение, проблемные ситуации и конфликты между ними.

§5. КОНФЛИКТНЫЕ ЛИЧНОСТИ

Несомненно, существуют «трудные» люди, то есть такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе популярная, изобилует описаниями различных «вредных» типов личности¹.

Существуют разнообразные способы преодоления возникающих с

¹ См., напр.: Л. Гласе. Вредные люди. СПб., 1997; Г. Левинсон. Что делать с «шершавым» сотрудником//Не повторить ошибок. М., 1988; Дж. Г. Скотт. Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991; Дж. Ходжсон. Переговоры на равных. Минск, 1998; Бринкман Р., Кертнер Р. Гений общения. Пособие по психологической защите. СПб., 1997

подобными людьми проблем. Во многих случаях в общении с ними помогают техники коммуникации, используемые в контактах с «обычными» партнерами (см. гл. 13). Но полезно знать особенности «трудных» личностей, чтобы нормализовать общение с ними.

Наиболее явными из «трудных» личностей являются грубые, резкие, открыто агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя.

Но есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения

Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

Грубиян-«танк» идет напролом, не обращая внимания на попадающееся на пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать — это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально¹.

Важно заранее установить пределы, дальше которых вы не пойдете, несмотря на все его давление. Во время общения сохраняйте эмоциональную сдержанность. Полезно выслушать его (что непросто), дать спустить пар и постараться так или иначе привлечь внимание «танка». Хорошо использовать для этого, например, повторение его имени. Как только внимание у вас — торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это ненадолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

Существует тип *грубияна-«крикуна»*, который немедленно повышает

¹ Ellis A. Anger: How to Live With and Without It. N. Y., 1990; Weisinger H. Dr. Weisinger's Anger Work-Out Book. N. Y., 1985

голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикуна» подобного типа.

К этому типу примыкает *«граната»* – тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться. Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения утраты контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дав такому человеку возможность контроля, и успокоить его.

«Привычный крикун» просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен. Самое простое — зная, с кем вы имеете дело, не обращать внимания на его манеры и спокойно достигать своей цели. Менее агрессивный, но не менее нервирующий тип — *«всезнайка»*, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним — считаться с его мнением (нередко он и вправду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжении встречи, если он утверждает, что ему некогда. Можно сказать что-то вроде: «Раз уж у вас нет времени...» Тем самым вы его обезоружите, и он, скорее всего, захочет продолжать разговор. Стоит применить «Выход» (см. гл. 13, § 5.1), спрашивать и учитывать мнение «всезнайки», сделать его «наставником».

«Пессимист» тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т. к. нередко в них есть рациональное зерно. Например, при запуске «Шаттла» явно не хватило такого пессимиста, иначе корабль бы не разбился, и люди не погибли. Пессимисту необходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями и даже утрировать те трудности, которые он видит. Полезно опередить пессимиста в негативных высказываниях, найти полезное в его позиции.

Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

Один из наиболее сложных типов — это *«пассивно-агрессивный»*. Он не возражает и не сопротивляется открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл», «Я учил». Пассивно-агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности, лучше не связываться с подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их «проделки», не проявлять внешне ваш гнев и разочарование — это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются.

Если же вы вынуждены иметь дело с *«пассивно-агрессивным»* человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы сохраните копию его обязательств для себя, чтобы потом предъявить ему. Четко обрисуйте ему значимые для него последствия невыполнения данной задачи. Контролируйте ход выполнения обещанного. Очень важно держать себя в руках и не предъявлять претензий до того, пока человек такого типа еще не сделал ничего плохого, не «программировать» его на невыполнение. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом, который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохраняя при этом хладнокровие. Он силен, только сидя «в кустах». Задайте ему напрямую, возможно, в присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он стушется и растеряется.

«Сверхпокладистый» тип может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет, ссылаясь на

перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, т. к. думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его чистый порыв не оценили. Чаще всего это человек, который очень хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможности реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию, создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться вашего расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

Теоретики и практики разрешения конфликтов выделяют и другие типы людей, которые обладают личностными характеристиками, затрудняющими общение и провоцирующими сложные, конфликтные ситуации. Например, указывают еще такие варианты «трудных» личностей:

«Жалобищики» — всегда на что-нибудь сетуют. Сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

«Молчуны» — спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности.

«Всезнайки» — считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности, на самом деле они только играют роль.

«Нерешительные», или «стопоры», — лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

«Максималисты» — те, которые хотят чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

«Невинные лгуны» — те, кто замечает следы серий обманов так, что невозможно понять во что верить, а во что нет.

«Ложные альтруисты» — делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

Обобщение опыта позволяет выделить ряд приемов, которые эффективно помогают преодолевать затруднения в общении со многими «трудными» партнерами:

- 1) установите контакт с вашим оппонентом;
- 2) после того, как вы почувствуете и осознаете, что данный человек труден в общении, соотнесите его с известным вам типом «трудных» личностей;
- 3) учитывайте возможность влияния собственных стереотипов;
- 4) сохраняйте спокойствие и нейтралитет, не попадите под влияние эмоционального заряда и мировоззрения оппонента;
- 5) в процессе общения выявите систему аргументации оппонента и причины его трудностей, осуществите проверку на реалистичность;
- 6) используйте приемы общения, дающие выход эмоциям;
- 7) развивайте контакт, держите ситуацию под контролем, постепенно создавайте совместное поле деятельности;
- 8) расширяйте совместный подход к делу и используйте его для выработки соглашения.

Таким образом, многие приемы могут помочь в работе с «трудными» типами. Тем не менее, не стоит ожидать магического воздействия ваших приемов. По словам специалиста по посредничеству Дона Картера, хороший игрок в бейсбол успешно реализует две подачи из десяти, а игрок очень высокого класса — четыре. Предъявляя к себе реалистичные требования и принимая действительность такой, какая она есть, мы сможем избежать, по крайней, мере, конфликта с самими собой, что не менее важно, чем мир с другими.

Часть вторая

ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Глава 4

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Рассмотрение особенностей разнообразных конфликтных ситуаций целесообразно начать с личностных проблем отдельного человека. Во-первых, человек является составной частью конфликтов всех уровней — от мелкой ссоры влюбленных до мировой войны. Во-вторых, в конфликте человек выступает не как стандартная единица, просто равная другой. Два шара, сталкиваясь между собой, разлетаются по стандартным траекториям, одинаково повинаясь строгим физическим законам. Люди же ведут себя по-разному и вышивают уникальный узор конфликта, потому что проявляют неповторимость своей внутренней психической организации. И, наконец, в-третьих, человек может не только выносить конфликт вовне, но и вносить его внутрь себя: тревожиться, впадать в депрессию, совершать нелогичные поступки, стыдиться сделанного и даже идти на самоистребление.

В эпоху средневековья европеец рассматривал человека как объект борьбы. Душа его была полем битвы могучих сил добра и зла. Соблазнами плоти пытался поработить душу смертного дьявол. Призывом к высшему бытию обращался к душе Бог. Собственно субъектом человека делало только учение о свободе воли, но эта свобода определяла только одно: к какой из двух великих армий примкнет этот маленький одинокий воин. Понимание внутренней жизни в тесных границах греха и добродетели давало слишком мало простора психологическому анализу.

Философия Нового времени стала оценивать сложность душевного мира как обязательную структурную характеристику личности. Начиная с Канта в немецкой классической философии все больше разрабатываются субъектно-объектные аспекты человеческого бытия. Субъект не только действует, но и *осознает* свои действия. Такой подход как минимум выделяет в личности «Я» действующее и «Я» оценивающее. В XIX веке психологи начинают осваивать этот подход. Так, У. Джемс выделяет в личности три аспекта: «Я»-физическое (тело и связанные с ним внешние

предметы), «Я»-социальное (зона общения) и «Я»-духов-ное (сфера высших интересов личности — познания, веры и т. п.). Наиболее влиятельной и интеллектуально насыщенной стала на рубеже XIX и XX веков теория Зигмунда Фрейда, в которой конфликт инстанций личности предстал как постоянная динамическая сила.

§1. ФРЕЙДИСТСКИЙ ПОДХОД

1.1. МНОГОСЛОЙНОСТЬ ЛИЧНОСТИ

Как ученый Фрейд вызывал яростные нападки уже в момент опубликования своих многочисленных трудов. Спорили с ним и по частностям, и принципиально. Едва ли можно назвать систему Фрейда научной, если использовать современные критерии научности. Но громадного влияния Фрейда на духовную жизнь XX века не станет отрицать никто. И теория личности великого австрийца имеет фундаментальное значение, ибо она задела модель построения личностного знания. При всей широте научных интересов Фрейд был практиком, лечащим врачом. И перед его взором представляли больные, психика которых была буквально искорежена внутренней борьбой. Эту борьбу в традиционной медицине истолковывали как побочное следствие физических недугов. Фрейд же обратился к логике душевного конфликта.

Будучи врагом утопий и иллюзий, Фрейд отказался считать конфликты в человеческой душе лишь печальным следствием несовершенства мира. Он мужественно признал внутренний конфликт личности необходимым проявлением подвижности, динамичности душевной жизни. Мало того, внутренний конфликт способствует развитию личности. Но в столкновении сил нельзя однозначно определить исход борьбы. Поэтому личность может пойти как по пути раскрытия своих возможностей, так и по пути их ущемления. В последнем случае вместо гармонизации динамических сил наступит разбалансировка процессов; личность погрузится в пучину мучительной душевной борьбы, невольно затянув своих близких в

конфликтные отношения. А находясь на вершине власти, внутренне конфликтная личность может подтолкнуть массы людей к агрессивному поведению, находя в нем источник удовлетворения своих деспотических амбиций и успокоения своих страхов.

Исходная схема личности, предложенная Фрейдом, проста и красива. Человеческая психика включает три инстанции: «Оно» (*Id*), «Я» (*Ego*) и «Сверх-Я» (*Super-Ego*). Все они руководимы различными принципами: «Оно» — принципом удовольствия; «Я» — принципом реальности; «Сверх-Я» — принципом долженствования. В основе человеческого поведения лежат потребности, и они неустранимы — положение, очень важное в системе Фрейда. Его современники, разделяя предрассудки викторианской эпохи, любили морализировать по поводу «некрасивых» желаний: их-де просто не должно быть. Фрейд же трезво утверждал: влечение не запретишь, его нужно признать и найти ему соответствующую форму удовлетворения. Иначе человек либо заболеет, либо с неизбежностью начнет скрытую от чужих глаз «греховную жизнь».

«Оно», по Фрейду, сотворено примитивными желаниями, инстинктами, биологическими побуждениями. «Хочу, и все тут!» — вот лозунг «Оно». Стремление к немедленному удовлетворению; неготовность учитывать ни внешние, ни внутренние условия; неспособность предвидеть последствия — таковы атрибуты этого низшего слоя человеческой личности. Правда, не нужно воспринимать «Оно» только в виде алчного и грубого разбойника. Детские сны и память о блаженнейших минутах нашей жизни, образ безопасного и уютного уголка, радость первого отклика на твою просьбу — все это тоже живет в «Оно». Без него наша жизнь была бы тусклой и безрадостной. Мало того, на базе «Оно» вырастают и другие инстанции личности. Фрейд не только предложил систему, но и показал логику ее возникновения. Он автор первой теории становления личности.

«Я» появляется в результате контакта личности с внешним миром, который ограничивает безудержные аппетиты «Оно». «Я » уже разделяет

внутреннее и внешнее, субъективное и объективное, желаемое и реальное. Именно поэтому «Я» рационально формулирует планы согласования потребного и возможного. Если непосредственные импульсы желаний Фрейд называл *первичными* процессами, то логическое мышление — это уже *вторичный* процесс.

Однако столкновение с реальностью один на один очень опасно для ребенка. Если бы он лишь на своем опыте стал проводить пробы на съедобное-несъедобное, болезнетворное-благоприятное, режущее-тупое, то недолго бы прожил. Родители создают ребенку пояс безопасности, регулируя поведение младенца в поле символического взаимодействия. Ребенок учится видеть мир поделенным на доброе и злое, красивое-некрасивое, справедливое-несправедливое. Особенно ценны нравственные нормы поведения. Морально правильное действие поощряется родителями, а порочное — наказывается. Так, по Фрейду, формируется инстанция «Сверх-Я», совесть личности. По своему происхождению это *интериоризованный* (введенный внутрь душевного мира) родитель.

Итак, при возникновении любой потребности «Оно» воскликнет: «Хочу?»; «Сверх-Я» будет вопрошать: «А справедливо ли это?»; а «Я» начнет искать рациональный путь выхода из сложившегося положения. Чаще всего решение будет найдено автоматически. Но в критических ситуациях наступает острый конфликт инстанций, особенно когда позиции сторон противоположны

1.2. СОЗНАТЕЛЬНОЕ-БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ

Мучительный конфликт между «хочу!», «должен!» и «разумно!» протекает к тому же при генетическом неравенстве сторон: «Я» и «Сверх-Я» произошли из «Оно». Мастер рисовать ясные и яркие образы, Фрейд создает такой символ сознания:

«Функциональная важность "Я" выражается в том, что в нормальных

случаях оно владеет подступами к подвижности. В своем отношении к "Оно" оно похоже на всадника, который должен обуздать превосходящего его по силе коня; разница в том, что всадник пытается сделать это собственными силами, а "Я" — заимствованными. Если всадник не хочет расстаться с конем, то ему не остается ничего другого, как вести коня туда, куда конь хочет; так и «Я» превращает волю "Оно" в действие, как будто бы это была его собственная воля»¹.

Последняя фраза (с «как будто бы») намечает информационный разлад, который возникает между инстанциями. Если они не в состоянии «договориться» по всем пунктам конфликта, то происходит сужение информационного поля: обсуждается только та информация, которая может быть удовлетворительно воспринята всеми «спорящими сторонами». И для совершения компромиссного действия во внутренне конфликтной ситуации требуется, чтобы часть информации выпала из сознания — из зоны, которую контролирует «Я». Особенно опасным оказывается положение, когда у личности возникают желания, несовместимые с основными нравственными требованиями. Возникшая «порочная» потребность будет пробивать себе дорогу в обход сознания («Я»), а следовательно, начнет влиять на поведение, глубинный смысл которого будет скрыт для личности. Из бельэтажа своего сознания личность будет рассматривать и осмыслять свое поведение, не догадываясь, что в подвале бессознательного поселился призрак, по воле которого совершаются события.

Система Фрейда разрабатывалась в то время, когда набирали силу широкие социальные движения, когда вспыхнули две мировые войны. Социологи заинтересовались феноменом толпы. Психологи ужаснулись жестокости поведения людей в конфликтах. Человек как бы терял в них разум. Фрейд дал первое обоснование феномену бессознательного. Оно возникало как неизбежное следствие действия защитных механизмов личности.

¹ Фрейд З. Избранное в 2-х кн. М., 1990. Кн. 1. С. 79

1.3. ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Уже в самом названии этих механизмов слышен отзвук борьбы: человек как бы принимает меры, чтобы оградить себя от нападения. Самым ценным в личности, ее ядром, являются программы поведения, которые обеспечивают ее тождественность, преемственность во времени, цельность и согласованность. Человек стремится к тому, чтобы осознавать себя сегодня тем же самым, кем он был вчера, год назад, всю свою жизнь от рождения, наконец. Человек стремится воспринимать свое поведение последовательным и непротиворечивым, согласованным в проявлениях и органичным. Но жизнь сложнее любых программ, и личность оказывается в ситуациях, когда ее потребности не могут быть автоматически удовлетворены. Это порождает конфликт между потребностями и осознанием невозможности их удовлетворить. Возникает состояние *фрустрации* — переживание, связанное с наличием реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Для восстановления своей устойчивости в момент фрустрации «Я» включает защитные механизмы.

Первоначальная и простейшая реакция — это поставить блок поступающей информации. Отвергается некий факт как таковой. *Отрицание* подразумевает, что личность ведет себя так, как будто событие и не свершилось. При мелких неприятностях к такой защите прибегают дети или люди более старшего возраста, но со сниженным интеллектом. При тяжелом несчастье такую тактику избирают и люди с нормальным интеллектом, что уже граничит с психическим заболеванием (например, жена не признает, что погиб ее муж, хотя была свидетельницей этому).

Но более распространенной формой блокировки является *забывание*. Как показали психологические исследования (гипноз, применение стимулирующих химических препаратов, раздражение головного мозга электрическим током и т. п.), человек не забывает ничего. В каждый конкретный момент мы удерживаем в сознании лишь небольшую часть своего информационного запаса. Но при необходимости из памяти

извлекаются нужные воспоминания. Резервуар, в котором хранится такая доступная сознанию информация, Фрейд называл предсознанием. Но если через механизм *вытеснения* травмирующая информация уходит из сознания, то она попадает в бессознательное. Извлечь ее столь же легко, как из предсознания, «Я» не в состоянии. Бессознательное — это тот резервуар, где скапливается информация о неудачном результате удовлетворения потребностей, там заперты мысли и чувства, приносящие страдания. Однако это еще не значит, что они просто исчезли. Их лишь не освещает луч сознания. И они начинают формировать программу поведения в темноте бессознательного, вплетая нужные действия, в ткань обычной жизнедеятельности. Подпрограммы бессознательного реализуются в замаскированном для сознания виде.

Для разрядки напряжения включается защитный механизм *фантазии*. Обиженные дети часто представляют, что они умерли и близкие убиваются у их гроба. Так как переживания всегда реальны, — в отличие от воображаемых действий, — то они способствуют успокоению личности (такую функцию амортизатора страданий в обществе выполняют искусство и религия). Более болезненный вид фантазия приобретает, когда человек свои вытесненные чувства переносит на других. Тогда вступает в действие защитный механизм *проекции*. Озабоченный служебным продвижением чиновник может наделять этой же озабоченностью своего коллегу и видеть конкуренцию в его действиях там, где тот и не помышляет о соперничестве.

Однако защитные механизмы редко ограничиваются сферой психической деятельности человека — они переходят в действие. Если обиженный начальником подчиненный по дороге домой пинает собаку, а дома ругает жену за плохой ужин, то очень возможно, что здесь работает защитный механизм *замещения (агрессии)*. Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы. Проекция может вылиться в *противодействие*, защитная природа которого заключается в том, что другому человеку не только

приписываются свои вытесненные мотивы, но и затем следует также нападение. Таков характер поведения хулиганов. Чувствуя себя отверженными, они свою враждебность приписывают другим, а затем нападают на них, объясняя это самообороной. Объяснение уже связано с действием *рационализации* — защитного механизма, дающего ложное интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием. Даже если субъект не может объяснить какое-либо свое действие, снимающее напряжение в подсознании, он его все-таки совершает как ошибочное: это оговорка, описка, неловкий жест.

Фрейд иллюстрирует это примером: Однажды председателю собрания нужно было открыть заседание с неприятной повесткой дня. Он произнес: «Господа депутаты! Позвольте объявить заседание закрытым!»

Ошибочное действие как бы фактом своей случайности избавляет личность от обвинения в злонамеренности.

Номенклатура защитных механизмов в разных психологических трудах включает разное количество названий, нет единообразия и в терминологии. Но основные механизмы и характер их действия Фрейд описал. Экспериментально феномен защитного механизма можно считать подтвержденным, и его учитывает большинство психиатров, психотерапевтов и психологов. Есть несколько теорий, которые дают концептуальное обоснование защитным механизмам. Однако для конфликтологии важен прежде всего феномен. Интерпретация защитных механизмов сторонним наблюдателем требует осторожности, так как они не осознаются самой личностью, которую защищают. Поэтому аналитик со стороны получает как бы права судьи, а объект анализа частично «поражается в правах» — лишается права считаться в интерпретации своего поведения реалистично мыслящей личностью. Ситуация смягчается, если сомневающийся в себе человек доверчиво обращается к другому, с тем чтобы

узнать: не заблуждается ли он, сомневающийся по поводу причин своего поведения?

В ходе обычной жизни защитные механизмы помогают личности преодолеть рассогласование между ожиданиями и пониманием суровой неподатливости реальных обстоятельств. Но в критических ситуациях защитные механизмы могут загнать вглубь внутриличностный конфликт, превратив его в неосознанный источник недовольства собою и столкновений с окружающими

1.4. СПОСОБЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА И ПУТИ ЕГО СМЯГЧЕНИЯ

Основатель психоанализа хорошо осознавал методологические трудности поиска истины в зоне игры защитных механизмов. Но отступить было некуда: современная Фрейду медицина рассматривала психические болезни как «духовные приложения» к телесным недугам, т. е. как психические последствия физиологических срывов. Фрейд же стремился рассмотреть психическую болезнь в контексте внутриличностного конфликта. Он считал, что депрессия, тревожность, страшные или пугающие фантазии — в общем, весь спектр отрицательных эмоциональных состояний, порождающих переживание несчастья, — это субъективная сторона данного конфликта. (Здесь не говорится уже о тех случаях, когда налицо прямая и страшная болезнь: параличи без физиологических нарушений, глухота или слепота при полной сохранности всего нервного канала и органа и т. п.) Иногда человек осознает странность своего поведения, начинает стыдиться поступков, которые мог бы объяснить случайностью. Начав работать с больными, Фрейд все больше и больше стал различать те болезненные проблемы, которые тревожат людей с пограничным состоянием здоровья или даже практически здоровых. Поэтому он стал строить более общую теорию внутриличностного конфликта (достаточно напомнить, что одна из его

ранних книг называлась «Психопатология обыденной жизни»).

С точки зрения внешнего наблюдателя, непродуктивное действие защитного механизма проявляется в несовпадении целей и средств их достижения в поведении человека

Или нарушается чувство меры в соотношении мотива и сил, затраченных на его реализацию. Или поведение прямо противоречит провозглашенной цели (скажем, резким, грубым и не терпящим возражения тоном оратор призывает к тактичности, терпению и взаимопониманию). Некритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения часто указывает на внутренний конфликт. Важным показателем неблагополучия является то, что человек упорно оберегает содержательные подходы к «больной теме»: вдруг прерывает цепь ассоциаций и затрудняется ее продолжить; не может расслышать травмирующее слово и т. п.

Но нет ничего тайного, что бы не стало явным. Скрытое в подсознании человека скрыто лишь для его сознания. В поведении оно проявляется: в фантазиях, снах, шутках, описках, оговорках, в досадной забывчивости или непонятной для все вспыльчивости.

Методы выхода из конфликта оказались очень поучительными. Во-первых, конфликт нужно вскрыть, осознать, понять его природу. Во-вторых, следует пережить его в должной полноте. Например, Фрейд помогал пациенту вспомнить конфликтную ситуацию. Часто само ее воспроизведение и переживание приводило к освобождению психики пациента от травмы. Далее, в-третьих, при необходимости следует проанализировать корни и последствия вскрытого конфликта.

Установив противостояние «Оно» и «Сверх-Я», психотерапевт помогает пациенту осознать, насколько правы авторитеты (родители, учителя и т. п.) в проповеди той или иной нравственной нормы. Так ли уже безнравственны желания, вызывающие конфликт? Фрейда очень долго

обвиняли в разрушении нравственности и пособничестве в сексуальном разгуле, но именно благодаря Фрейду и его последователям были пересмотрены границы дозволенного. Большое количество людей смогли удовлетворять свои потребности с сохранением самоуважения, потому что ханжеские или репрессивные социальные нормы потеряли свою силу. Исследование конфликтов человеческой психики повлияло и на развитие социальных наук. Например, стало отчетливо видно: репрессивная мораль тоталитарных государств направлена на возбуждение у человека чувства страха и вины, что очень способствует безропотному послушанию властям.

Но как быть, если личность осознает, что ее желание действительно нельзя удовлетворить известным ей нравственным способом? Здесь есть два пути. Во-первых, человеку далеко не всегда известен весь репертуар поведения. Поэтому можно расширить набор методов, способствующих разрядке возникшего напряжения. Фрейд считал, что страдавшие от внутреннего конфликта люди невольно сами нашли один способ. Это *сублимация* — защитный механизм, дающий снятие проблемы на более высоком уровне похожим способом.

Например, юноша страдал от деспотичного отца так, что заболел неврозом. Отец уже умер, но остался в душе юноши непобежденным тираном. Включение юноши в борьбу за достоинство других людей должно возвысить мстительные по отношению к отцу чувства до благородного поведения. Человек, тревожащийся по поводу своих садистских наклонностей, может сублимироваться (возвыситься) до спасения людей в облике хирурга. Поэтому психотерапевт способен помочь пациенту найти индивидуальный стиль жизни, включающий удовлетворение нетипичной потребности в социально приемлемых границах.

В крайнем случае, когда компромиссных или комбинаторных способов найти не удалось, пациент будет ясно понимать свою проблему и может решать именно ее, не впадая в заблуждение и проявляя мудрость в осознании внутриличностных конфликтов.

§2. ПОСТФРЕЙДИСТСКИЕ КОНЦЕПЦИИ

2.1. ЧУВСТВО НЕПОЛНОЦЕННОСТИ

Влияние Фрейда на последующее развитие психологии личности было огромным. Его ученики и последователи оспаривали те или иные положения его системы, но их категориальный аппарат и дух рассуждений постоянно сохраняли родство с теорией основоположника психоанализа. В контексте конфликтологии споры между психоаналитиками представляют частный интерес, а их дальнейший анализ конфликтов личности — интерес принципиальный. Фрейд утверждал, что ребенок, сравнивая себя с родителями, начинает чувствовать бессилие. Ученик и соратник Фрейда А. Адлер это наблюдение сделал принципиальной базой своей теории: в детстве любой человек переживает чувство неполноценности.

В конфликте между чувством бессилия и желанием получить высокий результат заложено стремление личности преодолеть свою слабость и достичь вершин возможного

«На протяжении всего своего развития ребенку присуще чувство неполноценности по отношению к родителям, братьям, сестрам и окружающим. Из-за физической незрелости ребенка, из-за его неуверенности в себе и несамостоятельности, вследствие его потребности опираться на более сильного и из-за часто болезненно переживаемого подчиненного положения среди других у него развивается чувство ущербности, которое проявляется во всей его жизни. Это чувство неполноценности вызывает постоянную тревогу ребенка, жажду деятельности, поиск ролей, желание сравнить свои силы с другими, предусмотрительность, стремление к физическому и психическому совершенствованию, от этого чувства неполноценности зависит вся воспитательная способность ребенка. Таким

образом, будущее становится для него той областью, которая должна принести ему компенсацию»¹.

Процесс компенсации неполноценности Адлер считал творческой силой, способной привести личность к высшим достижениям. Даже реальные недуги и дефекты могут быть преодолены этой силой. История подтвердила тот парадоксальный факт, что многие великие музыканты обладали дефектами слуха, многие великие художники — дефектами зрения, среди знаменитых полководцев часто встречались люди маленького роста, которые в детстве были хилыми.

Самый известный оратор древности Демосфен в юности тихо говорил и заикался.

Самый обаятельный и самый мудрый афинянин конца V века — Сократ обладал до комичного непривлекательной внешностью. «Вид у него был смешной: лысый череп, крутой лоб, курносый нос, толстые губы. Однажды в Афины приехал ученый знахарь, умевший по чертам лица безошибочно угадывать характер. Его привели к Сократу — он сразу сказал: «Жаден, развратен, гневлив, необуздан до бешенства». Афиняне расхохотались и уже хотели поколотить знахаря, потому что не было в Афинах человека добродушнее и неприхотливее, чем Сократ. Но Сократ их удержал: «Он сказал вам, граждане, истинную правду: я действительно смолоду чувствовал в себе и жадность, и гнев, но сумел взять себя в руки, воспитать себя — и вот стал таким, каким вы меня знаете»².

Преодолевая свою неполноценность, личность развивает в себе чувство общности, которое Адлер считал врожденным стремлением человека к сотрудничеству, взаимопониманию, взаимоподдержке.

Иная картина складывается, если личность не справится с чувством неполноценности. Основными препятствиями для личностного роста Адлер

¹ Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М., 1995. С. 36-37

² Гаспаров М. Л. Занимательная Греция. М., 1995. С. 210

считал невнимание родителей к ребенку, слишком большую его опеку со стороны старших и чрезмерную слабость того или иного больного органа тела. В этом случае все страдания от неудач как бы спрессовываются в комплекс неполноценности — постоянное глубинное переживание собственной несостоятельности, ущербности. Вместо достижения реальных результатов в жиз-нестроении личность стремится к сверхкомпенсации, к крикливому и напористому убеждению себя и других в своих мнимых успехах. Здоровое социальное чувство все больше заглушается, а возрастает прискорбное стремление к власти.

Не справившись со своим внутренним конфликтом, ущербная личность выплескивает его наружу. Став социально конфликтной, личность затягивает окружающих в мучительные столкновения, порожденные борьбой за власть ради власти.

«Существует тип людей, которым человечество и все его проблемы кажутся чужими и далекими. Слишком много занимаясь собой и стремясь к личной власти, но находясь все же в определенной зависимости от людей, они считают их чаще всего своими личными врагами, желающими им только худого. Не веря в свою победу и с еще большим страхом ожидая собственного поражения, они в конце концов оказываются в таком положении, что из-за непомерно выросшего тщеславия не видят и не могут избежать грядущих поражений, поэтому для нас нет ничего удивительного в том, что многие из этих людей испытывают чувство неполноценности»¹.

Вплоть до XX века правители были ограждены от критики подданных стеной авторитета власти. Образы непривлекательных или порочных властителей (Навуходоносор, Ирод, Пилат, Нерон) оживлялись в массовом сознании чаще всего в моменты острой схватки за шатающийся трон.¹ Но и в этом случае правитель представлялся великим — пусть и во зле. Иное направление мысли давала теория, в соответствии с которой громкое

¹ Адлер А. Индивидуальная психология // История зарубежной психологии. Тексты. М., 1996. С. 138

самовосхваление властителя было компенсацией за его внутреннюю слабость, реальную мелкость и мелочность натуры, за его неспособность решить свои внутриличностные конфликты. А ведь создавал Адлер свои труды в 1920-1930-е гг. — в эпоху «великих» фюреров и вождей, оказавшихся на поверку мелкими деспотами.

2.2. ЭКСТРАВЕРСИЯ-ИНТРОВЕРСИЯ

Иной подход к внутриличностному конфликту предложил К. Юнг — также, как и Адлер, первоначально единомышленник Фрейда, а затем, вслед за Адлером, оппонент. Адлер обратил внимание на исходный конфликт личности, который продолжал существовать только при неудачном его преодолении. Юнг же сделал акцент на конфликтной природе самой личностной установки. В опубликованной в 1921 г. книге «Психологические типы» Юнг дал типологию личности, которая до сих пор считается одной из самых убедительных классификаций человеческих типов, построенных на качественной основе (диагностирующие, так сказать количественные, тесты были разработаны намного позднее). Юнг выделил восемь типов, предложив их классифицировать по четырем функциям психики: *мышление, ощущение, чувство и интуиция*. Каждая из функций может проявляться в двух направлениях: как *экстравертированная* и *интровертированная*. С типологией Юнга читатель может познакомиться самостоятельно, получив при этом немало полезной и интересной информации. Но вот на принципах построения этой типологии имеет смысл остановиться.

Юнг мыслил с опорой на философскую традицию. Поэтому основное противопоставление в типологии он связал с конфликтом субъективного и объективного. Экстраверт — это человек, направленный вовне. Он сознательно стремится познать законы внешнего мира и строить свою внутреннюю жизнь в соответствии с ними. Интроверт прежде всего погружен в себя, утверждает самоценность внутренних процессов. Внешний мир с его правилами и предписаниями не столь важен, как область

внутренних переживаний. Таковы, по Юнгу, две установки сознания. Но философский подход дополняется психоаналитическим, идущим от Фрейда. Психическая жизнь протекает в режиме конфликта сознания и бессознательного. Любое нарушение меры в сознании должно вызвать компенсаторную деятельность бессознательного.

Коль скоро для экстраверта акцент в сознательных процессах делается на внешнем, на объекте, то бессознательное встанет на защиту субъекта, породит эгоцентрические тенденции.

В противоположную сторону будет направлена компенсация бессознательного у интроверта (на повышение влияния объекта)

Юнг строил динамический образ психологического типа. Личностный акцент создает своеобразие индивидуального поведения, но неумеренное «переживание» в акценте определенного типа вызовет и определенную реакцию.

Вот как, например, Юнг описывает экстравертный мыслительный тип.

«Человек такого типа придает решающую силу объективной действительности или соответственно ее объективно ориентированной интеллектуальной формуле, притом не только по отношению к самому себе, но и по отношению к окружающей среде... Подобно тому как экстравертный мыслительный тип подчиняется этой формуле, так должна подчиняться ей и окружающая его среда... для ее собственного блага, ибо тот, кто этого не делает, тот не прав, он противится мировому закону. И потому он неразумен, ненормален и бессовестен... Обыкновенно для реального выполнения оказывается недостаточно одного мотива справедливости и правды, а нужна еще настоящая любовь к ближнему, которая имеет дело больше с чувством, чем с интеллектуальной формулой... Если формула достаточно широка, то этот тип может сыграть в общественной жизни чрезвычайно полезную роль в качестве реформатора, публичного обвинителя и очистителя совести или же пропагандиста важных новшеств. Но чем уже формула, тем скорее этот

тип превращается в брюзгу, рассудочника и самодовольного критика, который хотел бы втиснуть себя и других в какую-нибудь схему. На периферии пульсирует еще другая жизнь, которая воспринимает истинность формулы как ценный придаток ко всему остальному... Испытывать на себе дурные последствия экстравертной формулы приходится больше всего членам его же семьи, ибо они первые неумолимо осчастливливаются ею. Но больше всего от этого страдает сам субъект... У человека этого типа в первую очередь подвергаются подавлению все зависящие от чувства жизненные формы, как, например, эстетические занятия, вкус, художественное понимание, культ дружбы и т. д. Иррациональные формы, как то: религиозный опыт, страсти и тому подобное, бывают нередко удалены до полной бессознательности...

Если вытеснение удастся, то чувство исчезает из сознания и развивает тогда под порогом сознания деятельность, противоборствующую сознательным намерениям и, при известных обстоятельствах, достигающую таких эффектов, происхождение которых представляется для индивида полной загадкой... Таковы, например, добровольные спасители или блюстители нравов, которые вдруг сами нуждаются в спасении или оказываются скомпрометированными... Если экстравертные идеалисты, которые так стараются над осуществлением своего идеала для блага человечества, что сами не боятся даже лжи и других нечестных средств... Неизменно страдает личное участие к другому человеку, если только этот другой не является ревнителем той же формулы. Поэтому нередко бывает так, что более тесный семейный круг, в особенности, например, собственные дети, знают такого отца только как жестокого тирана, тогда как в широком кругу разносится слава о его человеколюбии»¹.

В прежние времена только писатели и эссеисты были способны создавать столь полнокровные портреты людей определенного психологического типа. Теперь открывалась такая возможность и для психологов, потому что они оказывались способны построить динамическую модель личности. Если доминирующая личностная установка приобретала

гипертрофированный характер, то начинали действовать компенсаторные силы. Активизировалось бессознательное, включались защитные механизмы, сужались возможности сознательной регуляции поведения. Внутриличностный конфликт переходил в острую фазу.

2.3. МЕЖДУ ЖИЗНЬЮ И СМЕРТЬЮ

Психологи, конечно же, не могли обойти своим вниманием и жестокие события XX века. Исторические дела творят люди, значит, даже самые бесчеловечные деяния являются реализацией человеческих стремлений. Личность должна как бы соответствовать событию, быть ему соприродной. Стремление мучить другого (садизм) или себя (мазохизм), готовность убивать или кончать свою жизнь самоубийством были известны и ранее. Но именно в XX веке эти явления стали связываться наукой в единый комплекс, который из внутриличностного конфликта вырастал до массовой бойни. Ф. Хайек в своей книге «Дорога к рабству» (1944) красноречиво назвал одну главу: «Почему к власти приходят худшие». Вот ее резюме:

«Чтобы участвовать в управлении тоталитарной системой, недостаточно просто принимать на веру благовидные объяснения неблагоприятных действий. Надо самому быть готовым преступать любые нравственные законы, если этого требуют высшие цели... Если людей, по нашим меркам достойных, не привлекают высокие посты в аппарате тоталитарной власти, то это откроет широкие возможности перед людьми жестокими и неразборчивыми в средствах. Будет много работы, про которую станет известно, что она "грязная"..., а люди, еще имеющие какие-то моральные убеждения, откажутся ее выполнять, готовность взяться за такую работу станет пропуском к карьере и власти. В тоталитарном обществе найдется много дел, требующих жестокости, запугивания, обмана, слежки. Ведь ни гестапо, ни администрация концлагеря, ни Министерство пропаганды, ни СД, ни СС (как и аналогичные службы в Италии или в

¹ Юнг К. Психологические типы. М., 1995. С. 422-426

Советском Союзе) не являются подходящим местом для упражнений в гуманизме. Но в тоталитарном государстве путь к высокому положению ведет именно через эти организации»¹.

Для описания созидательной и разрушительной работы психики Фрейд постулировал конфликт у человека двух фундаментальных стремлений: к жизни и к смерти. Тенденция к жизнестроению (либидо) реализуется прежде всего через сексуальную энергию (размножение, рост) и через сублимирование обеспечивает развитие культуры. Тенденция к смерти выражает общеприродную направленность к энтропии (распаду, переходу в однородное состояние). Внутриличностный процесс разрушения Фрейд описывал в терминах своей теории. Испытывая напряжение между своими инстанциями, личность переживает неудовлетворенность собой и через защитный механизм вытеснения и переноса приписывает свою болезненную проблему другому, на которого затем и нападает (агрессия).

Отталкиваясь от концепции Фрейда, Э. Фромм строит свою шкалу притяжения и неприятия жизни. Любовь к жизни он именует биофилией, а к смерти — некрофилией. Исходным материалом некрофильского поведения служил анализ психики людей, стремящихся к половому контакту с трупами. Но в книге Фромма «Анатомия человеческой деструктивности»² проблема некрофилии приобретает общеполитический размах.

В отличие от Фрейда, Фромм отрицает равноправие и неустранимость стремлений к жизни и к смерти. Некрофилия рассматривается им как злокачественное следствие психо-сексуального развития личности, а би-офилия — как доброкачественное, нормальное

«Некрофилия в характерологическом смысле может быть описана как

¹ Хайек Ф. А. Дорога к рабству // Вопросы философии. 1990. № 11. С. 164-165

² Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. М, 1993.

страстное влечение ко всему мертвому, разлагающемуся, гниющему, нездоровому. Это страсть делать живое неживым, разрушать во имя одного лишь разрушения. Это повышенный интерес ко всему чисто техническому. Это стремление разрушать живые структуры... Биофилия — это страстная любовь к жизни, ко всему живому. Это стремление поддерживать рост и развитие независимо от того, идет ли речь о развитии личности, растения, идеи или социальной группы. Биофил как тип личности предпочитает конструктивную деятельность охранительной. Он стремится скорее кем-то быть, чем что-то иметь. У него есть воображение, и он любит искать новое, а не подтверждать старое, он ценит в жизни неожиданность больше, чем надежность. Он видит целое прежде частей... Он стремится воздействовать любовью, разумом и примером, но не силой, не разъединением, не администрированием и не манипулированием людьми как вещами... В то же время биофилия понимается как биологически нормальный импульс, а некрофилия — как психопатологическое явление»¹.

Теоретическое обоснование некрофилии в лучшем случае можно считать яркой гипотезой, способной убедить того, кто сильно нуждается в том, чтобы его убедили. Но самое описание феномена в контексте современной культуры вызывает несомненный интерес. Создается нетривиальный образ конфликтной, разрушительной и разрушенной личности, в психике которой сочетаются неожиданные черты. Вот основные проявления некрофила:

- Сны мрачного содержания (смерть, могила, погребение, нечистоты).
- Деструктивные действия (убийство животных, повреждение предметов, привычка мять бумажки, причинять себе боль, наносить ущерб прекрасному).
- Убежденность, что возникающие трудности и конфликты можно решать только с применением силы; культ насилия.
- Выраженный интерес к темам смерти, болезни, похорон, поминок,

¹ Фромм Э. Некрофилы и Адольф Гитлер // Вопросы философии. 1991. №С. 75,103.

кладбища; внимание к некрологам, неблагоприятным прогнозам на будущее.

- Чопорность и холодность в общении, безжизненность и отчужденность в манерах.
- Сосредоточенность на прошлом, на проблемах имущества (вещи господствуют над человеком, мертвые — над живым).
- Склонность к неярким, темным тонам и к дурным запахам; неспособность смеяться.
- Активное употребление слов, связанных с темой разрушения, нечистот, испражнения.
- Пристрастие к чистоте в жилье, граничащей со стерильностью.
- Преклонение перед техникой, скоростью, мощностью, порядком, тотальным контролем.
- Наклонность манипулировать человеком как автоматом, как вещью.

Описанный психологический тип некрофила имеет соответствие с такими явлениями современной культуры, как черный юмор, фильмы устрашающего содержания (триллеры), культ дьявола в новомодных верованиях, крикливо-саморекламное словоблудие футуристического толка. Поэтому есть серьезные основания изучать некрофильские проявления агрессивной личности, запутавшейся во внутренних конфликтах.

§3. РОЛЕВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Фрейд, Адлер, Юнг и Фромм рассматривали конфликты личности «изнутри». Этим выдающихся ученых объединяла не только теоретическая общность (все они связаны с психоанализом), но и профессиональная судьба. По образованию и роду деятельности они были врачи, а значит, преимущественное внимание уделяли отдельному человеку. Иной подход характерен для тех психологов, которые стали подходить к человеку «извне» — из сферы социальной жизни. Сама логика исследования подразумевала, что сперва постулировался факт человеческих взаимоотношений, а затем уже

внимание фокусировалось на личности. Основополагающее значение имели работы американских ученых Дж. Мида и Ч. Кули — основателей того направления в психологии, которое называется *интеракционизмом* (от англ. *interaction* — *взаимодействие*).

Разработка проблем личности у интеракционистов тесно связано с изучением законов социальной психологии. Человек получает свою личную определенность через взаимодействие с другими в группе. Сила группы не равна силе одного из ее участников, помноженной на их количество, потому что группа неоднородна. Разные члены группы выполняют в групповом взаимодействии разные функции, которые именуются ролями (водитель, пешеход, покупатель, продавец, друг, соперник — это виды ролей). Участник группы не похож на слепого, нащупывающего свой путь и хаотически сталкивающегося с соседями. Он зряч и действует под пристальным взглядом окружающих. Они своими ожиданиями (экспектациями) как бы прокладывают тот путь, по которому ему следует двигаться. Согласие в групповом действии и обеспечено тем, что каждый действует с учетом ожиданий остальных. Разнообразнейшие виды групповых поощрений и наказаний подкрепляют поведение каждого, направленное на достижение эффективного общего результата. Прямая физическая реакция на поведение личности редко наблюдается в жизни группы. Чаще используются символические, имеющие знаковый характер действия: улыбка благодарности или презрительный взгляд, венчание лавровым венком или предание анафеме. Но даже «вещественное» действие символизируется до уровня ритуала или нормы вежливости: вручение брильянтов, но на ордене, в торжественной обстановке с должностным лицом. Чтобы содержательно зафиксировать полезное взаимодействие, группа насыщает реальные контакты символическим смыслом и закрепляет в знаках. Значение включает не только абстрактные смыслы, но и чаще всего способы их осмысления в групповом взаимодействии: например, любовь или ненависть помимо субъективного переживания проявляется и в поведенческих актах (заботы

или соперничества, помощи или противодействия).

Вполне логично, что личность выступает прежде всего как система ролей, которые исполняет человек в группах разной степени общности (гражданин — студент — игрок волейбольной команды — внук — друг). Каждая роль имеет свое содержание: шаблон действий, реакций на поступки других членов группы, конкретные навыки и умения.

Возникает опасение: не стирает ли подобный подход к личности ее индивидуальные черты? Ведь большинство мужчин — отцы, братья, пешеходы, покупатели, налогоплательщики, и нет сему перечню конца. Но личность не погребена под этикетками шаблонных функций, потоку что ее роли составляют систему. Для каждого существуют наиболее важные роли, которые именуются эталонными. Через них человек реализует себя в первую очередь, с полной серьезностью и отдачей. А вокруг этих ролей располагаются остальные — и прежде всего по степени соответствия центральным, эталонным ролям. Кроме того, каждая роль подразумевает права и обязанности, то есть связана с вертикалью власти внутри группы (этот аспект называется статусом). И статусный момент также определяет разыгрывание ролей в целом. Как говорят французы, положение обязывает.

Если роли можно сравнить с буквами алфавита, то личность выражается как высказывание, слова которого сложены из этих букв. И слова эти в предложении имеют разный статус: подлежащее определяет форму сказуемого, определение зависит от определяемого слова (в роде, числе, падеже и т. д.).

Таким образом, уникальность личности не исчезает под гнетом шаблонных ролей, а скорее проявляется в вариативности их узора. Важным следствием этого является то, что, осознавая свои роли, личность пользуется социальным языком, то есть переносит социальный контроль внутрь себя, ибо пользуется знаками, несущими надличностный смысл. Личность может соотнести логику своего поведения с логикой социальных норм и ожиданий. И здесь кроется источник внутриличностного конфликта.

На социальные роли в обществе, безусловно, наложены ограничения в сочетаемости. Личность же в определенных ситуациях может столкнуться с тем, что ее потребности приводят разыгрывание ролей к противоречию. Возникает ролевой конфликт — столкновение между несочетающимися ролями

Великие художественные произведения посвящены тому, как ролевые противоречия отягощают душу человека и толкают его на самые необычные поступки. Спасая от голода семью, Соня Мармеладова нарушает один из важнейших семейных принципов — принцип целомудрия. Она становится проституткой из любви к ближнему. Великий мастер Данила стремится познать тайну каменного цветка, но сталкивается с требованием отказаться от своей возлюбленной — Настеньки. В обоих случаях налицо конфликт семейной роли и профессиональной.

Мировая антология комических сюжетов (новеллы, комедии, басни, анекдоты) буквально пестрит ситуациями, когда согласованное исполнение ролей невозможно. Но удачное разрешение конфликта вызывает у читателя вздох облегчения и улыбку. Герои успевают спрятаться, переодеться, выдать себя за другого, изобразить болезнь или сумасшествие, навести соперника на ложный след или разрядить напряжение остроумным словом, а иногда и просто разыграть неведение.

Но если ролевой конфликт затрагивает зону эталонных ролей, ситуация становится трагичной.

Примером тому служит история о Тристане и Изольде — одно из самых популярных повествований средневековой Европы. Сюжет буквально пронизан глубокими ролевыми конфликтами. Тристан убивает великана Морольда, но заболевает от заражения кровью убитого. Находясь в неведении, сестра Морольда, белокурая Изольда, лечит Тристана, но затем узнает правду. Как сестра погибшего она должна отомстить Тристану. Но она врачевала его. Как женщина она любит его. Как дочь короля она

знает, что Тристан к этому моменту избавил ее страну от страшного и кровожадного чудовища. В ее душе сестра столкнулась с врача-тельницей, девушкой, жительницей города. И они победили. Испив волшебный напиток, Тристан и Изольда полюбили друг друга вечной любовью. Но она стала женой дяди Тристана короля Марка. Все они друг друга нежно любили. Но король Марк оказался обесчещенным правителем и милосердным, добрым родственником (мужем и дядей). Тристан — верным влюбленным и нарушившим клятву вассалом. Изольда — неверной женой и преданной возлюбленной. Чаще всего случайности спасают героев. Например, король Марк застаёт спящими в шалаше Тристана и Изольду, но между ними лежит меч. Тристан положил его рядом с собой, чтобы иметь оружие в случае нападения какого-нибудь хищника на них, но король истолковал это как признак непорочных отношений. Поразителен эпизод божьего суда. Психологизм средневековой литературы далек от детализации чувств и мыслей, знакомых нам по роману и драме нового времени. Поэтому общение с богом в средневековой литературе частично проецировало и обращение личности к совести: здесь нельзя было лгать. Изольда должна была произнести клятву и дотронуться до раскаленного железа. Прибыв на место суда, она захотела, чтобы с корабля до берега ее донес нищий, стоящий у воды. Это был переодетый Тристан, явившийся сюда по просьбе Изольды. Он отнес ее на берег, и она шепотом приказала ему упасть вместе с ней. Дальше начался суд.

«Она оставила на теле только тунику без рукавов. Вокруг бароны смотрели на нее молча и плакали. Возле мощей горел костер. Дрожа, протянула она правую руку к мощам святых и сказала:

—Короли Логрии и Корнуэльса, сеньоры Говен, Кей, Жирфлет и вы все, будьте моими поручителями: я клянусь этими святыми мощами и всеми святыми мощами на свете, что ни один человек, рожденный от женщины, не держал меня в своих объятиях, кроме Марка, моего повелителя, да еще этого бедного паломника, который только что упал на ваших глазах. Годится ли такая клятва, король Марк?

—Да, королева. Пусть же Господь явит свой правый суд!

—Аминь! — сказала Изольда.

Она приблизилась к костру, бледная, шатаясь. Все молчали. Железо было накалено. Она погрузила свои голые руки в уголья, схватила железную полосу, прошла десять шагов, неся ее, потом, отбросив ее, простерла крестообразно руки, протянув ладони, и все увидели, что тело ее было здорово, как слива на дереве. Тогда из всех грудей поднялся благодарственный клик Господу»¹.

Но как бы ни была благосклонна судьба к этим двум влюбленным, жизнь их была печальной. Только смерть развязала узлы их противоречивого поведения.

Интеракционистами была разработана теория зеркального «Я». Реакции и установки окружающих, становясь внутренним содержанием личности, определяют ее самоопределение.

«Говоря о Я-концепции, имеют в виду не некую субстанцию, ограниченную кожей, а комплекс форм поведения — систему организованных действий человека по отношению к самому себе. Я-концепции, следовательно, — это значения, которые формируются в процессе участия в совместных действиях. Сознательное поведение является не столько проявлением того, каков человек на самом деле, сколько результатом представления человека о себе самом, сложившихся на основе последовательного обращения с ним окружающих»².

Каждая Я-концепция определяется степенью интегрированности ее элементов — ролей. При чрезмерной интегрированности любое рассогласование поведения и личностных установок воспринимается личностью очень болезненно, а потому возникает опасность вытеснения в бессознательное любой неожиданной информации о себе. При «разболтанной» Я-концепции личность размягчает стержень своего

¹ Бедье Ж. Тристан и Изольда. М., 1993. С. 119-120

² . Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969. С. 204

поведения, становится рабом ситуаций. Так, Пушкин сказал об Александре I: «К противочувствиям привычен, в лице и в жизни арлекин».

Нормальный человек обладает достаточно гибкой Я-концепцией. В конкретных ситуациях активизируется тот или иной блок ролей, который может временно даже доминировать. Но при неблагоприятном стечении обстоятельств возможно образование нескольких конфигураций ролей, которые находятся в слабой согласованности, а иногда даже в конфликте, который не осознается из-за действия защитных механизмов. В кризисном же положении возможна смена Я-концепции.

В состоянии гипноза некоторые люди демонстрируют поведение, разительно отличающееся от их обычного (могут меняться даже половые ориентации). После мозговой травмы человек начинает жить так, как будто бы в нем есть незримый переключатель: пациент называет себя разными именами и действует по разным стандартам, с различными стилями исполнения, с разным мировосприятием.

В критических случаях жесткого обращения или большого несчастья иногда наблюдается деперсонализация. Так как большинство ролей взаимодополняемо, то неисполнение партнером своей роли затрагивает личную определенность всех участников совместного действия. Если человек узнает о предательстве друга, то начинает тревожиться, является ли он сам другом. Если юноша теряет в катастрофе родителей, то он лишается возможности активно выполнять роль сына. Иногда редукция или выделение роль столь невыносимы, что человек как бы теряет себя. Офелия сходит с ума, узнав, что ее возлюбленный (Гамлет) убил ее отца (Полония).

Но у проблемы есть и светлая сторона. Коль скоро Я-концепция не приклеена к телу, возможно восстановление ролевого баланса. Смена ожиданий, направленных на человека, может изменить его поведение, сделав его более продуктивным. Одну из двух несовместимых ролей можно заменить на другую — эквивалентную, но совместимую с сохранившейся: роль пирата значительно меньше подходила дворянину Дрейку, чем

сменившая ее роль спасителя Англии, разгромившего испанский флот. Изменение ролевого репертуара входит в терапию многих психических заболеваний и в сценарии тренингов, проводимых с людьми, которые испытывают внутренний разлад.

§4. УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ

Разрабатывая проблемы «Я»-концепции, психологи открывали новые возможности для анализа человеческого поведения. Если «Я»-концепция — информационная модель, регулирующая поведение, то она не является таким же «свойством» тела, как цвет волос или объем легких. Позволительно представить и другие модели, соотносимые с ней. Это самые разные модификации «Я» от реального к идеальному:

- «наличное» «Я» (каким я себя вижу сейчас);
- динамическое «Я» (каким я посильно стремлюсь стать);
- возможное «Я» (каким я могу, а может быть, и имею несчастье стать);
- идеализированное «Я» (каким приятно себя видеть);
- фантастическое «Я» (верх возможного)¹.

Чем идеальнее представление о «Я», тем менее оно реалистично, тем труднее его достигнуть. Но соотнесение улучшенного и реального «Я» задает вектор поведения для личности. Личность не просто реагирует на наличные потребности, но и выстраивает свое поведение с учетом возможного своего совершенствования, равно как и опасности стать хуже.

Такой подход получил реализацию в исследованиях школы К. Левина. Левин принадлежал к когорте *гештальтпсихологов* (от нем. *Gestalt* — образ), которые исходили из того, что при восприятии человеком окружающих явлений в его психике сперва создаются целостные образы, а затем уже в рамках этих образов уточняются отдельные детали. Познание целого

^{1 1} Обзор этой проблемы дан в книге: Кон И. С. Открытие «Я». М., 1978. С. 65-66.

предшествует познанию его частей. Поэтому и «Я»-концепцию гештальтисты готовы были интерпретировать как целостный «Я» -образ (или целостную их совокупность). По аналогии с физической картиной Левин объяснял действия человека тем, что его психическая деятельность реализуется в поле взаимодействия внутренних тенденций, имеющих разную силу. Внешние и внутренние условия создают именно эту, а не другую конфигурацию сил (одно очень важно, другое — меньше, причем именно в данном состоянии поля). Возникшая «разность потенциалов» и определяет «траекторию» психического движения, обеспечивает разрешение существующего ситуационного конфликта.

Прост и убедителен эксперимент, который провел Ф. Хоппе — ученик К. Левина. Испытуемым предлагали набор карточек, на которых были поставлены различные цифры, и сообщали: номер карточки означает степень сложности задачи, написанной на обратной стороне. Испытуемый может брать любую карточку. При правильном ответе учитываются баллы, помеченные на карточке, при неудаче ставится нуль. После ответа на первое задание экспериментатор сообщает испытуемому, правильно или нет решена задача, и испытуемый сможет выбрать следующую карточку, подумать, сообщить результаты рассуждений экспериментатору, узнать его реакцию и т. д. Но можно будет по очереди взять лишь несколько карточек. Испытуемый находится в конфликтном положении: больше шансов решить легкую задачу, но за нее не получишь много баллов. Личность стоит на перепутье двух стратегий: стремления к успеху и избегания неудачи. Нормальным поведением считается такое: при правильном решении человек берет более сложную задачу, при неправильном — задачу попроще. Но оказалось, что есть немало людей, которые странно «последовательны» в своем выборе: одни и при успехе берут задачу полегче, другие и при неудаче выбирают более трудное задание.

Сложность выбранного задания Хоппе назвал *уровнем притязания* испытуемого. Если человек при неудачном решении брал задание легче, то это можно было объяснить изменениями в актуальном психическом поле. Но

как объяснить упорство при сохранении стратегии вне зависимости от успешности—неуспешности? Была выдвинута идея о наличии реальной и идеальной целях. Личность ориентируется не только на решение непосредственной задачи (реальная цель), но и на утверждение себя в целом (идеальная цель). Если человек оценивает себя как неспособного к решению сложных задач, то и при успешном результате берет следующее задание проще: и здесь налицо заниженный уровень притязаний. Иная картина складывается у тех, кто внешне самоуверен, но бессознательно боится не справиться с заданием, тогда даже при неудаче выбирается еще более сложный вариант. Если произойдет неудача вновь, можно сказать себе: зато я пытался играть по крупному, а не размениваться по мелочам.

Нормальное развитие личности связано с пониманием различия реальной и идеальной цели (так считал К. Левин). Правильная реакция на конкретные результаты своей деятельности помогает избегать ситуации, когда идеальная цель как бы отменяет реальную. Самонадеянная личность «обречена» на успех в том смысле, что любой реальный результат готова истолковывать в свою пользу. Но шансы на объективный успех от этого только снижаются.

Особенно ярко внутренний конфликт проявляется у талантливых людей с завышенным уровнем притязаний. Любой свой успех они приписывают себе, а неуспех — обстоятельствам, последовательно губя свое дарование.

Классическим примером тому служит история скрипача Ефимова, с которой начинается повесть Ф. М. Достоевского «Неточка Незванова». Ефимов был посредственным кларнетистом в домашнем оркестре одного помещика. Познакомившись с одним итальянским музыкантом, Ефимов стал учиться у него игре на скрипке, проявив при этом незаурядные способности. Помещик, узнав об этом, дал Ефимову 300 рублей (по тем временам очень большие деньги), чтобы тот ехал учиться в Петербург. Промотав деньги по трактирам, Ефимов стал играть в провинциальных оркестрах и, наконец, окончательно опустившись, оказался в Петербурге. Там Ефимов

познакомился с начинающим скрипачом Б., у которого и стал жить на положении приживальщика.

«Но, — рассказывал Б., — я не мог не удивляться странной натуре моего товарища. Передо мной совершалась въявь отчаянная, лихорадочная борьба судорожно напряженной воли и внутреннего бессилия. Несчастный целые семь лет до того удовлетворялся одними мечтами о будущей славе своей, что даже не заметил, как потерял самое первоначальное в нашем искусстве, как утратил даже самый первоначальный механизм дела. А между тем в его беспорядочном воображении поминутно создавались самые колоссальные планы для будущего. Мало того, что он хотел быть первоклассным гением, одним из первых скрипачей в мире; мало того, что он уже почитал себя таким гением, — он, сверх того, думал еще сделаться композитором, не зная ничего о контрапункте. Но всего более изумляло меня, — прибавлял Б., — то, что в этом человеке, при его полном бессилии, при самых ничтожных познаниях в технике искусства, — было такое глубокое, такое ясное и, можно сказать, инстинктивное понимание искусства... Однажды Б. заметил ему самым кротким образом, что не худобы ему было не слишком пренебрегать своей скрипкой, чтобы не отучить от себя своего инструмента; тогда Ефимов совсем рассердился и объявил, что он нарочно не дотронется никогда до своей скрипки, как будто воображая, что кто-нибудь будет упрашивать его о том на коленях. Другой раз Б. понадобился товарищу, чтоб играть на одной вечеринке, и он пригласил Ефимова. Это приглашение привело Ефимова в ярость, он с запальчивостью объявил, что он не уличный скрипач и не будет так подл, как Б., чтоб унижать благородное искусство, играя перед подлыми ремесленниками, которые ничего не поймут в его игре и таланте»¹.

У. Джемсу принадлежит оригинальная формула человеческого самоуважения:

¹ Зейгарник Б. В. Теория личности К. Левина. М., 1981. С. 90.

$$\text{Самоуважение} = \frac{\text{Успех}}{\text{Ожидание}}$$

Допустим, два студента получили на экзамене по «четверке», но первый рассчитывал на «пятерку», а второй — на тройку. «Дробь» самоуважения у них будет различной: первый будет недоволен ($\frac{4}{5}$), а второй — в восторге ($\frac{4}{3}$).

Эффект уровня притязаний в свете теории «Я» дает этому объяснение. Уровень притязаний отражает внутриличностный конфликт между двумя тенденциями: стремлением к успеху и избеганием неудачи.

Каждый конкретный результат ситуативен. Но отношение личности к нему не ситуативно. Формируется генерализованная оценка сделанного. Снизив уровень притязаний после неудачи, человек получает возможность реалистично посмотреть и на свою идеальную цель. Стремиться к ней следует через реальную работу. Тогда любое продвижение, любой успех будут укреплять то, что называется потребностью достижения. Пушкину принадлежат такие слова: «Несчастья — хорошая школа, но счастье — лучший университет». Хоппе писал: «Изменения уровня притязаний становятся полностью понятными, только когда мы обращаемся к крупным, всеохватывающим личностным целям, которые выходят за пределы заданий. Они относятся к самосознанию испытуемого, которое, в противоположность уровню притязаний, относящемуся к отдельному действию, называется «уровнем "Я" испытуемого»¹.

Конфликт между наличным и потребным в конкретном случае выступает как источник формирования у личности уровня притязаний. А тот в свою очередь связан с самооценкой личности, с «разностью потенциалов»

¹ Достоевский Ф. М. Поли. собр. соч. в 30 тт. Т. 2. Л., 1972. С. 149-151

между наличным «Я» и перспективным (возможным, идеализированным) «Я». Неспособность

«Я» к самоусовершенствованию мучительна, поэтому в такой ситуации включается действие защитных механизмов. Но реальные успехи от этого не увеличиваются. Готовность личности к росту и облагораживанию «Я» с помощью подвижного уровня притязаний реализуется через деятельный и реалистический переход от одной самооценки к другой в соответствии с действительными успехами.

Как гласит мудрость, желающий сделать ищет возможности, а нежелающий — объяснение.

§5. КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС

В *когнитивизме* — одном из основных направлений психологии XX века — человек рассматривается прежде всего как существо сознательное (по англ. *cognitive* — *познающий*). Любые содержательные элементы сознания (темы, идеи, факты, образы и т. п.) именуются когнициями. Исходя из принципов когнитивистской психологии, Л. Фестингер, прошедший школу К. Левина, выдвинул теорию *когнитивного диссонанса*. Когнитивный диссонанс — это несовпадение когниций, несогласованность сознательных структур.

Примеры когнитивного диссонанса: два авторитетных для меня человека высказывают об одном и том же противоположные мнения; на клетке с ослом я вижу надпись «буйвол»; фокусник кладет в шляпу кролика, а вынимает букет цветов.

Л. Фестингер вспоминал: «Сразу же после землетрясения 1934 года в Индии поползли слухи, что должны последовать более мощные бедствия в других районах. Мне пришло на ум, что эти слухи, по всей видимости, "оправданы обеспокоенностью" — знаниями, реабилитирующими томительный страх. На основе этой зародившейся идеи я разработал теорию

ослабления диссонанса — приведение вашего взгляда на мир в соответствие с тем, что вы чувствуете или делаете»¹.

***Когнитивный диссонанс выражает конфликт
познавательных структур личности***

Противоречиями мысли философы занимались с античных времен, так что не в этом нужно искать оригинальность Фестингера. Но «взвешивание» идей и их согласование привлекали внимание мыслителей преимущественно на стадии принятия решения, до осуществления действия. Фестингер же обратился к стадии, когда решение принято или действие совершено. Перед принятием решения взвешиваются все «за» и «против». Принятие решения, казалось бы, разрешает конфликт идей самым фактом обретения психической определенности. Но оказывается, что когнитивный диссонанс снимается более капитально. Все те аргументы «за», которые способствовали принятию решения, после формирования позиции воспринимаются личностью как более значительные и привлекательные, чем на стадии размышлений. А все аргументы «против», наоборот, теряют свою силу. Настоящее переделывает прошлое, сегодняшние мысли изменяют воспоминания. Так осуществляется согласование идей. Это нужно помнить тогда, когда становится очевидной неудачность принятого решения. Конфликт идей завершился неуспехом, но сила аргументов и их взаимный вес еще остались прежними. А требуется переоценка ценностей. Таков и творческий процесс, развитие которого тормозится уже принятыми установками, зафиксировавшими степень значимости прежних обоснований «за» и «против».

«Про Альберта Эйнштейна рассказывают, что, оказавшись перед необходимостью выбрать один из двух возможных вариантов — да-или-нет, то-или-это — он обычно бросал монету, ставя первый вариант на орла, а другой — на решку. Посмотрев, какой стороной упала монета, Эйнштейн

¹ Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997. С. 179.

спрашивал себя, что он теперь чувствует. Если он чувствовал себя довольным, то принимал вариант, который послала ему судьба, если же ощущал разочарование — то выбирал второй»¹.

Эйнштейн как бы избегал ответственного решения, которое сразу же влияло бы на состояние его психики, вынуждая усилить все идеи «за» и ослабить все идеи «против». Он передавал первоначальное решение судьбе (внеличностной силе), жребию, а сам, находясь еще в свободном режиме переживания, следил за своей реакцией. И только затем произносил последнее слово.

Второе открытие теории когнитивного диссонанса еще значительнее.

Проведя серию экспериментов, Фестингер и его сотрудники обнаружили поразительное явление: человек тверже придерживается принятого мнения, если наблюдается недостаток внешнего стимулирования.

Например, взрослый испытуемый выполняет нудную работу. По окончании его просят заменить опаздывающего ассистента, который должен был «приготовить» следующего испытуемого: рассказать ему, что работа в эксперименте будет очень интересной. За такую услугу псевдоассистенту дадут вознаграждение: одним испытуемым обещали один доллар, а другим — двадцать долларов. После своей речи в пользу эксперимента испытуемый заполнял опросник, где выражал свое отношение к эксперименту. Оказалось, что получившие один доллар оценивали эксперимент как более интересный, чем те, кому дали двадцать долларов.

Объяснить такой эффект можно только тем, что получившие большое вознаграждение были в состоянии объяснить свою агитацию размерами оплаты. Малая же сумма была явно недостаточной, чтобы согласовать свое поведение с денежной компенсацией за неискренность. Чтобы восстановить равновесие психики и преодолеть когнитивный диссонанс, эти испытуемые изменяли свое отношение к эксперименту, повышая степень его интереса.

Этот аспект теории когнитивного диссонанса имеет важное практическое значение. Объясняется, почему любое деспотическое влияние

¹ Вуджек Т. Тренировка ума. СПб., 1996. С. 220

на личность успешнее, когда применяется не самая сильная угроза. Если человека заставить выполнять самое черное дело под страхом смерти, он не будет искать никаких иных причин своего поведения, кроме борьбы за свою жизнь. Если же некрасивый поступок избавляет человека всего лишь от неприятностей, то открывается возможность для переосмысления своих взглядов на добро и справедливость: «Да, я это совершил, но так ли уж это некрасиво?» В таком случае происходит духовное растрепление. Тем более, что власть предержащие подкидывают удобные аргументы: «у нас просто так не арестовывают»; «на партию не обижаются»; «если ты пожалеешь врага, то враг тебя не пожалеет».

Но значительно привлекательнее светлая сторона теории когнитивного диссонанса, ибо она дает экспериментальное подтверждение духовной свободы человека. В педагогике особенно ощутимы методы и проблемного, и развивающего обучения. Если ученику давать разжеванные и полностью аргументированные знания, то он будет воспринимать себя складом бессмысленных знаний. Проблемное же обучение восходит к методу Сократа. Он не снабжал собеседника всеми доказательствами, а пробуждал интеллектуальный аппетит. Все, что собеседник мог додумать сам, он и додумывал. Поэтому окончательный вывод принадлежал ученику, учитель же создавал лишь условия для его поиска.

В демократическом государстве иногда полезное решение вызревает слишком медленно. Казалось бы, легче стукнуть державным жезлом и огласить истину. Но социально прочными оказываются лишь нормы, свободно принятые большинством граждан. «Недостаточное обоснование» как отсутствие внешнего принуждения компенсируется внутренним обоснованием как результатом свободной активности личности.

§6. КРИЗИСЫ ВОЗРАСТА

Свою теорию жизненного цикла Э. Эриксон назвал *эпигенетической* (от греч. *epi* — *после, поверх*; *genesis* — *происхождение, возникновение*).

Эриксон учился у дочери основателя психоанализа Анны Фрейд, поэтому всегда внутренне ориентировался на психоаналитическую традицию с ее гуманитарным и общепсихологическим подходом к человеку. Сама попытка рассмотреть жизнь личности целиком (от рождения до смерти) как психологическую драму отражает масштабность замысла Эриксона. Но Фрейд «выводил» жизненный сценарий человека из того, как у того складывалось детство. Эриксон же утверждал, что проблемы развития личности «распределяются» на протяжении всего жизненного пути.

Если Фрейд рассматривал стадии психосексуального развития личности (т. е. до периода полового созревания), то Эриксон предал идее стадийности универсальный характер. По какому же принципу было осуществлено выделение этапов жизненного пути? Эриксон выдвинул постулат, что каждый возрастной этап имеет свою точку напряжения — кризис, порожденный конфликтом развития «Я» личности. Человек сталкивается с проблемой соответствия внутренних и внешних условий существования. Когда у человека вызревают те или иные качества личности, он встречается с новыми задачами, которые ставит жизнь перед ним как человеком определенного возраста.

«Каждая последующая стадия... есть потенциальный кризис вследствие радикального изменения перспективы. Слово "кризис"... употребляется в контексте представлений о развитии для того, чтобы выделить не угрозу катастрофы, а момент изменения, критический период повышенной уязвимости и возросших потенций и, вследствие этого, онтогенетический (т. е. индивидуально-личностный. — М. И.) источник возможного формирования хорошей или плохой приспособляемости»¹.

Суть замысла Эриксона состояла в том, чтобы показать, что на каждом возрастном этапе происходит либо благоприятное преодоление кризиса, либо неблагоприятное. В первом случае личность крепнет и овладевает средствами для решения новых

¹ Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. М., 1996. С. 105

жизненных задач. Во втором случае личность оказывается в следующей стадии, будучи отягощена неизжитыми проблемами прошлого

Табл. 4.1.

Стадии психосоциального развития (по Э. Эриксону)

<i>Стадия</i>	<i>Возраст</i>	<i>Психосоциальный кризис</i>	<i>Сильная сторона</i>
1	0-1 год	доверие — недоверие	надежда
2	1-3 года	автономия — стыд, сомнение	сила воли
3	3-6 лет	инициативность — чувство вины	целенаправленность
4	6-12 лет	трудолюбие — чувство неполноценности	компетентность
5	12-19 лет	эго-идентичность — ролевое смещение	верность
6	20-25 лет	интимность — изоляция	любовь
7	26-64 года	продуктивность — застой	забота
8	65-смерть	эго- интеграция — отчаяние	мудрость

Естественно, чем менее успешно пройдены предшествующие этапы, тем меньше шансов удачно справиться с предстоящим кризисом. Возрастает конфликтность личности, в переживание и изживание груза прошлого вовлекаются окружающие. Несчастный человек менее всего склонен оставить в покое более счастливых своих собратьев. Жизнь, таким образом, выступает как путь, при прохождении которого у счастливой личности с каждым успешным разрешением кризиса вырастает новая пара крылышек, а у несчастной — из-за неудач к ноге приковывается цепь с очередным ядром. Многих ждет стезя каторжника, редких избранных — полет ангела, а большинство оказывается и окрыленным, и прикованным. Правда, Эриксон оптимистичен. Он верит, что можно изжить проблемы прошлых этапов, но нужно помнить: своевременное успешное преодоление возрастного кризиса всегда желательнее и ценнее. Опасно перекладывать на будущее то, что

должно делать в настоящем.

Жизненный путь Эриксон разделил на восемь стадий, дав качественное описание каждой. Указаны два возможных выхода из каждого возрастного кризиса и названа сильная сторона личности, которая укрепляется в случае успешного разрешения возрастной проблемы (см. табл. 4.1).

1 стадия (до 1 года). При суровом или незаботливом отношении к себе ребенок начинает ощущать свою покинутость. Мир представляется ему джунглями, полными угроз и неприятных неожиданностей. Базальное недоверие формируется как реакция на необеспеченность своего бытия. Постоянно чего-то опасаящийся, будущий человек слишком сосредоточится на себе и своем благе, которое можно уберечь только в отражении всевозможных покушений извне. При внимательном и сочувственном поведении взрослых, направленном на ребенка, он укрепляется в установке, что в целом мир благостен. Ребенок научается понимать, что достойно доверия, а что недостойно. Вырабатывается базальное доверие.

2 стадия (1-3 года). Суровое или попустительское отношение к ребенку со стороны взрослых препятствует овладению ребенком основными навыками (речь, умение сидеть за столом, одеваться и т. п.), в результате чего у него слабо вырабатывается автономия и самоконтроль. Чувство неуверенности преобразуется в неудобство за себя, в стыд. При положительном развитии личность начинает воспринимать себя как активным, независимым и контролирующим свои действия субъектом. Закладываются основы успешной деятельности в будущем.

3 стадия (3-6 лет). Ребенок все больше начинает играть, внося в стандартные действия элемент творчества, используя воображение в моделировании жизненных ситуаций. От родителей требуется поддержка, позволяющая расширить репертуар поведения (развитие владения словом, умения петь, рисовать, танцевать и пр.). При неблагоприятных условиях растет тревога по поводу своей ценности, стыд переходит в чувство вины, увеличивается пассивность.

4 стадия (6-12 лет). Ведущим типом деятельности становится учеба, которая осознается ребенком как серьезная подготовка к взрослой жизни. В благоприятном случае ребенок осваивает логическое мышление, самодисциплину, взаимодействие со сверстниками по определенным правилам. Формируется стремление к умственной деятельности и к успеху. При неблагоприятном развитии ребенок вырабатывает в себе чувство неполноценности, осознавая свою некомпетентность. Отношения со взрослыми принимают конфликтный характер.

5 стадия (12-19 лет). Это пора полового созревания, обретения взрослого внешнего вида. Родители и учителя лишаются монополии на авторитетность. Активизируются отношения внутри группы сверстников, которые и задают критерии личностной оценки, переходящей в самооценку. Эриксон считал эту стадию одной из важнейших. Благодаря возросшим интеллектуальным способностям и активному взаимодействию со сверстниками начинает формироваться ясное представление о себе («внутренняя тождественность»). Таков благоприятный исход, при котором личность научается быть верной другим и положительно относиться к себе. Неудачное развитие приводит к размытости представлений о себе, к несогласованности аспектов своей личности, к импульсивному и ситуативному поведению. Часто происходит выпадение из нормальной социальной сферы, юноши попадают в сообщества с отклоняющимся поведением — в компании уголовников, наркоманов, бродяг. Возрастает агрессивность поведения как форма компенсации внутреннего конфликта (переживания неполноценности, отторгнутости, ненужности).

6 стадия (20-25 лет). Это период получения полной социальной самостоятельности. Неподготовленный к ней прошлыми неудачами человек озабочен собой. Внутреннюю неустроенность он переплавляет в самоутверждение через демонстративность поведения, поверхностные контакты, использование других только как средство для своего удобства или наслаждения. У него нет сил и умения думать о других вне связи со своими

интересами. Неблагоприятный исход — еще более полная изоляция. Счастливый выход — это овладение интимностью, способностью бескорыстно переживать благо другого и ощущать себя частью другого. Помимо профессиональной компетентности приходит и умение строить добрые и теплые отношения в малом кругу (в семье, с коллегами, с друзьями).

7 стадия (26-64 года). Благоприятное развитие личности выражается в том, что человек берет на себя полную ответственность за происходящее в большом мире, стремится сохранить все лучшее и способствует совершенствованию культуры и природы. Личность продуктивна и полна творчества. При неудачном развитии замкнувшаяся в себе личность начинает ощущать безнадежность и бессмысленность жизни. Силы тратятся на власть и потребление. Неспособность заботиться о других оборачивается ненасытной погоней за наслаждениями. Зачинателями самых серьезных конфликтов в мире, авторами разрушительных и человеконенавистнических идей являются неблагополучные личности именно данного возраста. Но в этом же возрасте самые влиятельные творческие люди держат на своих плечах груз ответственности за благо человечества.

8 стадия (после 65 лет). Неудачно прожитая жизнь завершается страхом смерти, непрерывными попытками изводить окружающих своими неудачами и несчастьями, сожалением об упущенных и несделанных делах, жадностью и склонностью к старческому слабоумию. Достойное завершение жизни подобно подъему на высокую вершину, с которой можно обзреть пройденный путь. Происходит интеграция мыслей и чувств на высоком уровне самосознания. Эриксон называет его Эго-интеграцией, синонимом мудрости. Система Эриксона оказалась богатой и многоаспектной. Не случайно он использовал большинство методов анализа внутриличностного конфликта, которыми располагала культура психологического исследования. Это и защитные механизмы, и чувство неполноценности, и нетождественность «Я». Ценность теории Эриксона выражается и в том, что

концептуальная схема в своих частях соприкасается с современными Эриксону научными построениями других школ психологии. Особенно велика близость идей Эриксона идеям так называемой гуманистической психологии (А. Маслоу, Р. Келли, Э. Фромм и др.).

Глава 5

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

§1. ОСОБЕННОСТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Едва ли среди нас найдутся те, кому ни разу в жизни не пришлось участвовать в каком-то конфликте. Иногда человек сам становится инициатором конфликта с одним или несколькими из окружающих его людей, иногда он оказывается вошедшим с кем-то в конфликт неожиданно для самого себя и даже против собственного желания. Нередко бывает и так, что обстоятельства заставляют человека втягиваться в конфликт, разгоревшийся между другими людьми, и ему приходится волей-неволей выступать то ли в качестве арбитра или примирителя спорящих сторон, то ли в роли защитника одной из них, хотя, может быть, ему не хочется ни того, ни другого. Во всех ситуациях такого рода можно заметить два взаимосвязанных аспекта. Первый — это *содержательная* сторона конфликта, т. е. предмет спора, дело, вопрос, вызывающий разногласия. Второй же — это *психологическая* сторона конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, с их личными взаимоотношениями, с их эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга. Вот эта-то вторая сторона и является специфической чертой межличностных конфликтов — в отличие от конфликтов социальных, политических и др.

Межличностный конфликт есть частный, хотя и занимающий особое место, случай взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности

В таком конфликте люди сталкиваются друг с другом непосредственно, лицом к лицу. При этом у них возникают и поддерживаются напряженные отношения. Они втягиваются в конфликт как личности, проявляют в нем

черты своего характера, способностей, других индивидуальных свойств и особенностей. В конфликтах проявляются потребности, цели и ценности людей; их мотивы, установки и интересы; эмоции, воля и интеллект. Перефразируя известную пословицу, можно с полным основанием утверждать: «Скажи мне, кто твой противник, и я скажу, кто ты». Участники конфликта по-своему, а следовательно, по-разному воспринимают и трактуют конкретную ситуацию столкновения. По-разному они видят и способы выхода из конфликта.

Если говорить о реальных межличностных конфликтах, то наиболее очевидными их проявлениями выступают взаимные обвинения, споры, нападки и защита. Каждый участник конфликта при этом стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов. Это касается всех сфер и широкого спектра человеческого взаимодействия: от сексуальных отношений до распределения материальных благ и сохранения духовных ценностей.

Конфликт может начаться в связи каким-то одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и захватить самые различные стороны отношений между людьми. При этом в межличностных конфликтах часто эмоциональная сторона затмевает содержательную. Так нередко протекают, например, семейные конфликты.

Ситуация № 1

В одной из семей муж все свое время уделяет работе и воспитание детей, в основном, возложено на мать. После окончания школы старшая дочь решила поступить в престижный вуз нашего города, однако не выдержала конкурсных экзаменов. Это обстоятельство послужило поводом для упреков мужа в адрес жены. Он стал обвинять жену, что она не только не может зарабатывать деньги, но даже не сумела воспользоваться ими для того, чтобы «организовать» поступление своего ребенка в вуз и обеспечить таким образом ее будущее. Свои претензии он облекал в обидные фразы, но чаще всего звучало: «Тупица, ну, что я тебе говорил!», «Посмотри, что ты

наделала!», «Из-за вас теперь у меня и работа не идет, дела не клеятся...» Расстроенная и без того жена в свою очередь стала обвинять мужа в черствости и отсутствии любви к ней и детям: «Ты никогда меня не любил!», «Ты не любишь и своих детей!», «Ты ведешь себя так потому, что так тебя воспитала твоя мать...»

Постоянные упреки стали перерастать в частые ссоры, возникающие по любому поводу. Обстановка в семье накалилась. Напряженные отношения между супругами сказались на отношении детей к ним. Дети начали отворачиваться не только от отца, но и от матери, которая вначале видела в них своего союзника. Это вконец расстроило ее, что и послужило поводом для обращения к конфликтологу.

Содержательной стороной в этом конфликте был комплекс проблем, стоящих за непоступлением дочери в вуз: ее дальнейшая занятость, обеспечение ее самостоятельности и ее будущего. Однако озабоченность родителей этими вопросами вылилась в широкий спектр эмоций, обид и упреков, потянувший за собой напряженные отношения между всеми членами семьи. В результате вопросы, которые действительно требовали обсуждения и решения, ушли на задний план. Эмоции заслонили дело.

Приведенный пример дает типичную, очевидную картину конфликта: есть спорящие люди, между ними — напряженные отношения, спор возник из-за неудачной попытки дочери поступить в вуз, муж и жена обмениваются взаимными упреками, в конфликт вовлекаются дети. В подобных ситуациях встают вопросы:

- Можно ли помочь людям в таких случаях?
- Что вообще возможно тут сделать?
- Нужно ли давать советы и какие?

Для ответа на эти вопросы необходимо знание закономерностей возникновения, развития межличностных конфликтов и способов работы с ними.

В реальной жизни, когда возникают межличностные конфликты и мы

живем среди них, встречаются самые разные отношения к этому весьма сложному явлению. Одни считают, что любой конфликт — зло, и его необходимо всячески избегать: предупреждать, предотвращать, устранять и т. д. Другие указывают, что конфликты окружают нас повсеместно и, следовательно, просто неизбежны, а потому с ними надо смиряться. Третьи придерживаются мнения, что в конфликтах имеется некоторое позитивное, конструктивное начало, и утверждают, что, как минимум, следует извлекать пользу из их результатов, а то и даже специально проектировать конфликты, чтобы получить полезные результаты. Кто тут прав? Скорее всего, это зависит от конкретных обстоятельств и поведения участников конфликта.

Конфликт — явление динамичное, спонтанное и мало предсказуемое. Однако им все же возможно управлять

Можно хотя бы снижать негативные последствия бурных столкновений, а во многих случаях даже использовать заложенную в них энергетику взаимодействия людей в конструктивном плане. Это достигается на основе использования разработанных в конфликтологии и других науках техник и технологий, таких, например, как медиация.

§2. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ С ВНУТРИЛИЧНОСТНЫМИ И ГРУППОВЫМИ

Межличностные конфликты тесно связаны с другими типами конфликтов. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые личностные тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми (см. гл. 4). Часто человек, не находя ответа на волнующие его проблемы, начинает думать, что в этом виноваты другие люди, загнавшие его в затруднительное положение. В результате он начинает вести себя (действовать, высказываться) неадекватно. Он может выдвигать к окружающим несправедливые, но кажущиеся ему

справедливыми претензии, приставать к другим людям, предъявлять к ним неопределенные и неоправданные требования. Контактирующие с ним люди не очень представляют причины такого, порой совершенно непонятного, поведения, а если оно нарушает какие-либо их интересы, то вступают с ним в конфликт. Таким образом, внутриличностный конфликт перерастает в межличностный.

Наряду с этим межличностные конфликты включены в столкновения и другого уровня — межгрупповые, межинституциональные и другие групповые конфликты. Когда возникают разногласия и столкновения между группами людей, члены каждой из конфликтующих групп обычно начинают воспринимать членов другой группы как своих противников. Противопоставление по принципу «Мы—Они» переносится с отношений между группами на личные отношения. В таких случаях межгрупповой конфликт становится почвой для зарождения и развития межличностных конфликтов.

Ситуация № 2

Американский социолог В. Липпман рассказывает следующую историю. В 1914 г. на одном из островов Тихого океана существовала колония европейцев. В ней дружно жили и сотрудничали между собою англичане, французы, немцы. Почта туда завозилась изредка заходящими на остров кораблями, и только в середине сентября они получили газеты, из которых узнали, что уже полтора месяца между их странами идет война. И сразу же отношения в колонии резко изменились. Англичане и французы сплотились теснее, а немцы стали враждовать с ними. Дружеские связи, существовавшие до этого, распались. Но ведь в жизни колонии, кроме поступления информации о войне в далекой Европе, реально ничего не произошло! Распри начались только из-за того, что люди перенесли на свои личные взаимоотношения вражду между их странами.

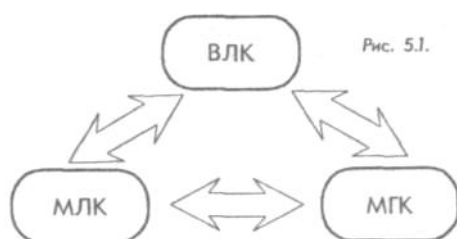
С другой стороны, межличностные конфликты могут разрастаться и

затрагивать других людей. К участникам конфликта нередко примыкают поддерживающие их сторонники. А когда конфликт разгорается вокруг вопроса, решение которого как-то сказывается на посторонних лицах или целых организациях, то они тоже начинают принимать в нем участие. В результате конфликт, начавшись как межличностный, становится групповым.

Ситуация М 3

В длинном коридоре коммунальной квартиры подрались два мальчика. Соседка их обругала. Появившиеся в коридоре родители заступились за своих детей. Началась перебранка. Один из родителей в сердцах хлопнул дверью так, что посыпалась штукатурка. На шум выскочил сосед и, не разобравшись, кто это сделал, шлепнул одного из ребят. Отец ребенка схватил его за грудки. Завязалась драка, в которую вмешались другие жильцы. В ходе драки было разбито окно, повреждена мебель и двое дерущихся получили травмы. Кто-то вызвал милицию. Когда участковый стал разбираться в том, что произошло, все жильцы поделились на две группировки, обвинявшие друг друга в самых разнообразных смертных грехах. С тех пор мира в квартире нет. Она превратилась в поле постоянных битв между двумя военными лагерями, живущими на осадном положении.

Указанные типы конфликтов: внутриличностные (ВЛК), межличностные (МЛК) и межгрупповые (МГК) — вытекают друг из друга и обуславливают друг друга, образуют некую кольцевую структуру (см. рис. 5.1).



§3. ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Во всяком межличностном конфликте существуют, как минимум, два участника и определенная конкретная ситуация их взаимодействия, в которой происходит начальный инцидент и развиваются его последствия (см. рис. 5.2).

Для выявления причин конфликтов нужен всесторонний и глубокий анализ как действий, позиций и психологических особенностей его участников, так и обстоятельств, возникающих в ситуации их взаимодействия.



Увидеть непосредственные причины и источники межличностных конфликтов можно, обратившись к базовым потребностям человека. Здесь имеются в виду потребности в пище, сексе, привязанности, безопасности, самоуважении, справедливости, доброте и др. Когда они подавляются или появляется угроза их удовлетворению, тогда продуцируется напряжение и возникают конфликты между людьми. В этом случае человек усматривает в поведении тех, кто, по его мнению, наносит ему ущерб, проявление агрессивности, эгоизма, категоричности или превосходства над собой.

В разговоре двух сотрудниц по служебному вопросу одна из них употребила неудачные слова, которые были расценены другой как стремление к превосходству. Обиженная написала жалобу на свою обидчицу. Начальник разбирается с конфликтом.

Конфликтологи, обращаясь к движущим силам и мотивации межличностных конфликтов, различают *ресурсные* и *ценностные*

конфликты¹.

Ресурсные конфликты связаны с распределением средств жизнедеятельности (материальных средств, территории, времени и т. д.). В организациях, например, нередко возникают межличностные конфликты по поводу распределения премиального фонда между сотрудниками.

Ценностные конфликты разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений. Примером могут служить встречающиеся в современных условиях конфликты в семьях из-за различных ценностных ориентации у родителей и детей. Конфликты между супругами в семьях часто основаны на половом диморфизме (различиях в восприятии и реагировании) мужчин и женщин (см. гл. 3, §4.1).

Немалую роль в межличностных конфликтах играет *иррациональная мотивация*, которая особенно усиливается в условиях современного кризисного развития общества. Иллюстрацией сложности человеческих взаимоотношений, порождающих конфликты, причины которых трудно объяснить на основе обычной логики, являются «игры», описанные в книгах Э. Берна². Играми Берн называет такие формы общения людей, в которых кто-то из участников руководствуется скрытым и даже неосознаваемым мотивом получить какой-то психологический или социальный «выигрыш».

Пример: Игра «Фригидная женщина»³. Муж приближается к жене с вполне определенными намерениями, но она его отталкивает. После нескольких его попыток жена выговаривает ему: «Все мужчины — скоты». А потом начинает упрекать его в том, что он ее нисколько не любит, что его интересует только секс. На некоторое время муж отступает, после чего делает новую попытку, но с тем же результатом. Наконец он совершенно покоряется судьбе и больше не проявляет к жене сексуальных намерений. Проходят недели, даже месяцы, и жена становится все более рассеянной и

¹ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1995.

² Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб., 1992.

³ Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб., 1992. С. 79-82

менее церемонной. То она полуодетая проходит через спальню, то, принимая ванну, забывает чистое полотенце, которое муж вынужден принести ей в ванную комнату. Если она играет всерьез, то может даже начать флиртовать с другими мужчинами. Наконец муж поддается на ее провокации и делает новую попытку. Но его снова отвергают и вслед за этим начинается игра «Скандал», во время которой идут в ход различные упреки, вспоминаются недавние происшествия, приводятся примеры из жизни других супружеских пар, переплетаются финансовые проблемы и неудачи. Все кончается хлопаньем дверью. На этот раз муж твердо решает: с него хватит, он обойдется без секса. Проходят месяцы. Муж не обращает внимания ни на парад неглиже, ни на маневр с полотенцем. Провокации со стороны жены учащаются — она становится все более рассеянной и все менее строгой, но муж держится. Затем однажды вечером она просто подходит и целует его. Сначала муж не реагирует, помня о своем твердом решении, но скоро природа берет свое, особенно после длительного воздержания, и ему уже кажется, что на этот раз он добился своего. Его робкие ласки не отвергаются. Он становится смелее. И вдруг в самый критический момент жена, отступая на шаг, кричит ему: «Ну, что я тебе говорила?! Все мужчины — скоты! Мне нужна была твоя нежность, а ты думаешь только о сексе!» Во вспыхнувшем скандале супруги могут на этот раз, минуя предыдущие упреки и обвинения, сразу перейти к финансовым проблемам.

В реальной жизни такой сценарий может обрести другие и еще более извилистые сюжеты. Но что характерно для конфликта, возникающего и развивающегося по этому сценарию? Здесь жена совершает несколько операций, создающих и обостряющих конфликтную ситуацию: 1) оболыщение и неадекватная реакция на него; 2) отталкивание и смирение; 3) провокация и реакция на нее; 4) отталкивание и скандал.

Конкретные причины межличностных конфликтов чрезвычайно разнообразны. Трудно дать их исчерпывающую классификацию — сколько школ и авторов, столько и подходов к решению этой задачи. Причины конфликтов можно классифицировать по различным основаниям. Так, по

мнению Н. В. Гришиной¹, причины конфликтов могут быть сведены к трем группам: во-первых, само содержание взаимодействия (совместной деятельности); во-вторых, особенности межличностных отношений; в-третьих, личностные особенности участников. При других основаниях классификации источников конфликтов выделяют ценности взаимодействия, интересы участников, средства реализации целей, потенциал участников, правила взаимодействия и управления.

Представляется целесообразной классификация, выделяющая следующие группы основных причин конфликтов:

1) ограниченность ресурсов — их качественная и количественная сторона;

2) различные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть, задания и другие ресурсы; в приведенном выше примере — это взаимозависимость в удовлетворении сексуальных потребностей);

3) различия в целях;

4) различия в представлениях и ценностях;

5) различия в манере поведения и жизненном опыте;

6) неудовлетворительные коммуникации;

7) личностные особенности участников столкновений. Данная классификация хороша тем, что позволяет понять источники конфликтов и ту сферу, где они существуют.

На практике при анализе конфликтов весьма полезным оказывается подход, предложенный В. Линкольном². Он выделяет *причинные факторы конфликтов*, которые подразделяются на пять основных типов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные.

1. *Информационные факторы* — связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон.

¹ Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990; Гришина Н. В. Давайте договоримся. СПб., 1993.

² См. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под ред. Е. Н. Ивановой. Рига—СПб., 1995

Так, в одной из организаций молодой руководитель, желая получить рекламу своей фирмы, дал интервью корреспонденту газеты. После выхода в свет материалов оказалось, что там существуют искажения, которые могут нанести ущерб имиджу фирмы. При встрече с журналистом тот показал записи, сделанные во время интервью, и не пожелал признать свои ошибки.

В качестве информационных факторов могут выступать:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные точностью изложения проблемы и истории конфликта;
- слухи, невольная дезинформация;
- преждевременная информация и информация, переданная с опозданием;
- ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
- интерпретация использованного языка, выражений типа «приблизительно», «существенно», «намеренно», «чрезмерно», и т. п.;
- посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т. п.

2. Поведенческие факторы — неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон. В межличностных отношениях наиболее типичными поведенческими факторами, вызывающими конфликтные ситуации, являются:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма.

Пример: Начальник систематически просит сотрудницу сходить в рабочее время в магазин, аптеку, подать кофе, выполнить еще что-либо не по служебным обязанностям. Сделать это нетрудно, однако сотрудница ощущает униженность, при этом не решаясь отказать из-за боязни попасть в немилость.

В качестве поведенческих факторов могут выступать случаи, когда кто-либо:

- угрожает нашей безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
- подрывает нашу самооценку;
- не оправдывает положительных ожиданий, нарушает обещания;
- постоянно отвлекает нас, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение;
- ведет себя непредсказуемо, грубо, преувеличенно и вызывает страх.

3. *Факторы отношений* — неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами. Часто такая неудовлетворенность порождается не только уже сложившимся взаимодействием, но и неприемлемостью для одной из сторон предложений относительно его дальнейшего развития.

Пример: Начальник предлагает сотруднице встретиться вечером и совместно провести время. При этом дает понять, чем грозит ей отказ. Сотрудница очень дорожит работой, но на предложение согласиться не может.

Важнейшими факторами отношений являются:

- вклад сторон в отношения, баланс сил в отношениях;
- важность отношений для каждой из сторон;
- совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных или профессиональных целей и личного общения;
- различия в образовательном уровне, классовые различия;

- история отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности;

- ценности групп, к которым принадлежат стороны, и их давление на отношения сторон.

4. *Ценностные факторы* — относятся принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или сознательно и даже намеренно нарушаем; принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других.

Ценности могут различаться по силе действия и по важности. Они обычно описываются как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты);

- групповые (в том числе профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы;

- способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям и профессиям;

- религиозные, культурные, региональные и политические ценности;

- традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания: представления о правильном и неправильном, о плохом и хорошем; способы и методы оценки уместности, эффективности «справедливости», «практичности», «реалистичности»; отношение к прогрессу или переменам, к сохранению старого, к «статус-кво».

5. *Структурные факторы* — относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые трудно или даже невозможно изменить. Они требуют для преодоления больших ресурсов: материальных, физических, интеллектуальных и т. п. Это, например, такие факторы, как закон, возраст, линии подотчетности, фиксированные даты, время, доходы, доступность техники и других средств.

Примеры:

1. Конфликт между людьми (и между организациями) из-за низкой зарплаты (причина: дефицит финансовых средств).

2. Конфликт между соседями в коммунальной квартире (причина: вынужденное совместное пользование общественными местами: кухня, туалет, ванная комната).

3.

Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются «внешними» по отношению к нему, но существенно влияют на его ход. В качестве подобных факторов выступают:

- власть, система управления;
- политические партии и течения;
- различные социальные нормы;
- право собственности;
- религии, системы правосудия, статус, роли, традиции, «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы;
- географическое положение, добровольная (вынужденная) изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов сообщества с внешним миром.

Приведенная классификация помогает не только понять источники конфликтов, но и наметить способы разведения столкнувшихся интересов, т. е. пути, ведущие к разрешению конфликтов. Отнесение конкретных конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры к их устранению. Так, например, в случае возникновения конфликтов на основе нехватки информации достаточно обеспечить ее поступление, и столкновение будет снято.

Но в реальной жизни, как правило, «чистые», то есть обусловленные только одной группой причинных факторов, конфликты встречаются крайне редко

Так, в приведенном выше примере игры «Фригидная женщина» мы видим, что причины относятся и к поведению — его неуместность и неприемлемость для одной из сторон; и к отношениям — принудительность, зависимость; и к ценностям — «моя ценность не секс, а нежность...»; они носят и структурный оттенок — пока супруги связаны узами брака.

§4. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Для практической работы с конфликтами целесообразно не только выделять причины, но и классифицировать конфликты по различным основаниям. Это возможно сделать, например, а) по сферам существования; б) по своему эффекту и функциональным последствиям; в) по критерию реальности или истинности—ложности, а) *По сферам существования* конфликты делятся на: деловые, семейные, имущественные, бытовые и др.

Типичными примерами здесь могут быть конфликты между подчиненными и начальниками — управленцами, владельцами (вертикальные), между сотрудниками в организации (горизонтальные). В современных условиях в России часты конфликты в деловой сфере из-за нечеткого распределения ответственности, полномочий, различных ожиданий.

Ситуация № 4

В одну из организаций на конкурсной основе был принят высококвалифицированный специалист. При приеме на работу контракт не был подписан. Оклад удовлетворял сотрудника, однако нечетко был оговорен принцип дальнейшего повышения оплаты труда. С течением времени нагрузка существенно возросла, а ожидаемого повышения не следовало. У сотрудника начали проявляться признаки недовольства, которые сначала вызвали у администрации недоумение, а затем раздражение. Дело кончилось его увольнением. В результате налицо потери для обеих сторон: для организации — это затраты на поиск работника на рынке труда, потеря времени, угроза для конфиденциальной информации об

организации; для сотрудника — эмоциональные издержки и материальные, и временные потери.

Вместе с тем отметим, что столкновения различных позиций и точек зрения отдельных людей или групп в процессе совместной деятельности практически неизбежны. Типичны для предприятий и организаций следующие конфликты:

- Конфликты между менеджерским персоналом и подчиненными (вертикальные) по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей;

На аттестации начальник выступил с рядом замечаний в адрес работника, указав на серьезные просчеты в работе. Замечания были весьма серьезны и обоснованны. В ответ работник заявил, что начальник сводит с ним личные счёты.

- Конфликты между персоналом (горизонтальные) в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой труда и т. д.;

В организацию после окончания вуза с отличием пришел молодой специалист-бухгалтер. Ему был назначен оклад, равный окладу опытных старых бухгалтеров, не имеющих высшего образования, однако имеющих большой практический опыт. При возникновении профессиональных вопросов, даже связанных с производственной необходимостью, молодой специалист всякий раз встречает нежелание отвечать и ощущает напряжение в отношениях. Старожилы чувствуют себя уязвленными, а возможно испытывают угрозу в связи с предстоящим сокращением. По словам нового работника, у него возникает неприязнь и ответное желание дать отпор по любому поводу. Налицо конфликт.

- Конфликты между самими управленцами при определении целей, способов и направлений совместной деятельности. Это тесно связано

с личностными особенностями, кадровыми перестановками, практикой морального и материального стимулирования, влиянием внешней среды. Особую важность для понимания природы конфликта здесь имеет анализ мотивов деятельности людей в данной организации: что удерживает их, удовлетворены ли они способами управления, получаемыми ресурсами, своими карьерными перспективами, тем, как рядовые члены участвуют в принятии решений, и т. д. б) *По своему эффекту и функциональным последствиям* конфликты бывают: конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). Обычно в конфликтах конструктивная и деструктивная стороны сосуществуют, как две стороны у монеты. Указанные типы конфликтов различаются тем, какая из этих сторон преобладает.

Конструктивная сторона межличностных конфликтов состоит в том, что они могут вести к прояснению взаимоотношений между сторонами и нахождению способов улучшения как поведения, так и личностных качеств участников конфликта.

Ситуация № 5

В молодой семье после рождения ребенка все были счастливы. Однако спустя некоторое время появилось напряжение в отношениях. Муж много работал, а жена занималась ребенком. Муж считал, что он все делает для своей семьи, зарабатывая деньги. Дома он много возился с недавно приобретенным компьютером. У жены стали нарастать физическая и моральная усталость, раздражение по поводу недостаточного участия мужа в работе по уходу за ребенком. Возникли взаимные упреки и трения.

После обращения к конфликтологу каждому стали ясны претензии друг друга. В результате муж стал проявлять больше заботы о жене и домашних делах, а жена смогла выполнять некоторую работу для него на компьютере. Радость вернулась в семью из-за того, что каждый осознал проблемы другого и принял участие в совместном их решении. Конфликт помог им достичь этого осознания, затем согласия и укрепления семьи.

Конструктивные последствия межличностных конфликтов могут проявиться, например:

- в создании общности людей, причастных к решению проблемы;
- в расширении сферы сотрудничества на другие области;
- в том, что скорее происходит процесс самоосознания, прояснения собственных интересов и интересов партнера.

Деструктивная сторона межличностных конфликтов проявляется тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнеров, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление с другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения, наносится вред здоровью. Очень часто конфликты подобного рода возникают на работе. Существует специальный термин — «моббинг», означающий буквально: притеснение, преследование, грубость, нападки и придирки, которые зачастую носят скрытый характер. По некоторым данным, только при приеме на работу 3-4% нанимающихся подвергаются моббингу. Число жертв моббинга во время рабочей жизни в десятки раз больше¹.

Ситуация № 6

Сотрудница М, работает в офисе одной из компаний. Она — открытый, жизнерадостный и активный человек, к ее мнению прислушиваются коллеги. Ее коллега В. работает вместе с ней. Он также авторитетен и всегда с пониманием относится к желаниям и нуждам ближнего. Все, кто его знают, отзываются о нем как о замечательном человеке. Однако М. уже несколько раз наталкивалась на непонимание со стороны В. Долгое время это не мешало им работать вместе. Но мелочи, из-за которых возникали споры, все накапливались, и отношения между М. и В.

¹ Ваниорек Л., Ваниорек А. Моббинг: когда работа становится адом. М., 1996.

стали приобретать все более конфликтный характер. В. начал посмеиваться над М. и придирается к ней. М. отвечала тем же, высказывая свое мнение. Со всеми, кто приходил в отдел, В. разговаривал ровно, охотно и добродушно, и лишь М. была исключением. Он постоянно подчеркивал, что все коллеги видят в нем хорошего, дружелюбного человека, в то время как М. обижается на него по абсолютно непонятной причине. Если В. и М. оставались в помещении вдвоем, он вел себя неприветливо, демонстративно не разговаривал или хамски издевался над ней. Напротив же, в присутствии коллег он становился самой любезностью, отвечая на ее упреки вежливым молчанием.

В результате М. никто не верил, когда она пыталась рассказать правду. Более того, ее подруги, ослепленные обаятельностью В., сами стали упрекать М. в несправедливости. У М. начался тяжелый кризис, и она действительно начала вести себя вызывающе. Спустя некоторое время она решила сменить работу. Но депрессивное состояние продолжалось еще несколько лет.

При деструктивном конфликте наблюдается:

- поляризация оценочных суждений партнеров;
- стремление к расхождению исходных позиций;
- стремление принудить партнера к невыгодному для него решению;
- обострение конфликта;
- желание уйти от исходной проблемы;
- болезненные формы разрешения конфликтной ситуации.

Деструктивное разрешение конфликта обычно имеет три негативных следствия:

Во-первых, даже если кажется, что вы выиграли, а ваш партнер проиграл, то на самом деле это далеко не всегда так. Чаще всего страдают обе стороны.

Во-вторых, взаимоотношения становятся в будущем напряженными, переживается чувство негодования и обиды хотя бы одной из сторон. При

этом участник, чувствующий себя в проигрыше, нередко обвиняет себя в том, что неумело вел себя в конфликте, а потому и проиграл. Это снижает его самоуважение и самооценку.

В-третьих, неспособность к взаимному удовлетворению разрешить межличностные проблемы является вредной для обеих участников потому, что не только не дает возможности разрешить содержательные проблемы между сторонами, но и отрицательно влияет на здоровье конфликтующих.

в) *По критерию реальности или истинности—ложности*, согласно М. Дойчу, выделяются следующие типы конфликтов¹:

«подлинный» конфликт, который существует объективно и воспринимается адекватно;

«случайный» или «условный» конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами;

«смещенный» конфликт — когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основе явного;

«неверно приписанный» конфликт — между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблемы;

«латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

«ложный» конфликт — когда отсутствуют объективные основания

¹ Здесь под *истинностью* конфликта подразумевается реальное наличие противоречий, несовместимых интересов, которые действительно приводят к столкновениям и существованию конфликта. *Ложность* конфликта — когда нет причин для него и он придуман кем-либо из участников. Следует, однако, заметить, что такое различие конфликтов имеет весьма условный характер: по теореме Томаса (см. гл. 2, § 2.1), если человек считает ситуацию конфликтной, она становится вполне реальным конфликтом, поскольку этот человек, исходя из своих представлений о ситуации, вступает со своим оппонентом в конфликтное взаимодействие (*прим. редактора*).

конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

§5. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ И ГРУППОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Существуют следующие принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами:

1. Предотвращение или профилактика;
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями на стадии их возникновения;
3. Использование результатов отдельных актов конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта (как конструктивных, так и деструктивных);
4. Проектирование и конструирование конфликтов и их последствий.

Профилактика конфликтов основана, в первую очередь, на предвосхищении и блокировании источников конфликтов. Обычно люди уже в предконфликтной ситуации в состоянии понять, что появились проблемы, которые могут вызвать осложнение их взаимоотношений. Во многих случаях эти проблемы возможно решить, не ожидая, чтобы дело дошло до конфликта.

Ситуация № 7

Жильцы нескольких квартир, расположенных на верхнем этаже десятиэтажного дома, решили поставить дверь, отгораживающую их общую лестничную площадку. Решение было принято единогласно: всем нравилось, что это обеспечит большую безопасность и даст возможность использовать пространство лестничной площадки для размещения каких-то вещей. Стоимость установки двери разделили поровну между всеми квартирами, собрали деньги, и дело было сделано. Однако через некоторое время замок на двери сломался. Один из жильцов пошел по квартирам собирать деньги на новый замок, но первая же из его соседок сказала, что денег она не даст:

«Давайте соберемся все и выясним, кто сломал замок — пусть он и платит. А не выясним, так пусть ставят за свой счет замок те, кто загромоздил площадку своими сундуками и холодильниками. Я ничего на площадку не выставляла, мне дверь и не нужна». — «Ну, что ж, — ответил жилец. — Созовем собрание и большинством голосов решим этот вопрос». Когда он пришел к следующему соседу и рассказал ему о своей беседе с соседкой, тот сказал: «Послушай, не надо никакого собрания по этому поводу. Ты только представь: начнутся подозрения, взаимные обвинения, пререкания. В результате мы рассоримся, а платить ее все равно заставить нельзя. Да и замка вообще нельзя будет поставить, если она воспротивится его установке. Давай не будем требовать с нее денег. От каждого из остальных потребуется всего на несколько рублей больше, а разрушить добрососедские отношения — это обойдется для всех нас гораздо дороже». Так и сделали. Соседке торжественно преподнесли новый ключ. Потенциальный конфликт был предотвращен, и мир между соседями сохранился.

Для реального управления конфликтом важно знать, на какой стадии находится конфликт (какова его история), а также существо проблемы, лежащей в основе конфликта. При этом следует иметь в виду, что сама проблема в конфликтной ситуации тонет в массе самых различных, порой противоречивых оценок, а степень рациональности выдвигаемых претензий весьма ограничена и зачастую условна.

Вольно или невольно, но столкнувшимся сторонам приходится самим заниматься конфликтом и предпринимать попытки как-то по-своему управлять им. Если конфликт регулируют сами его участники, то они, хорошо зная все связанные с ним обстоятельства, могут при желании найти способы введения его в определенные рамки — например, договориться не переносить спор вокруг одного вопроса на взаимодействие по другим вопросам. Вместе с тем управлению конфликтом в этом случае препятствует целый ряд обстоятельств. К ним относятся повышенный эмоциональный накал, иррациональный характер мотивации и др. Попытки урегулирования

конфликтных отношений при этом часто сводятся на нет из-за стремления добиться какого-то преимущества для себя за счет постановки своего оппонента в невыгодное для него положение.

Наиболее эффективным является управление конфликтами с участием третьей стороны — посредника. Современные подходы к урегулированию конфликтов посредниками-медиаторами основаны на тщательно разработанной и достаточно эффективной технологии, о чем пойдет речь в главе 15. Но медиация требует специальной профессиональной подготовки, и в наших условиях пока еще к ней прибегают редко. Люди же сталкиваются с конфликтами постоянно, и умение регулировать их без участия медиаторов пригодится каждому. Поэтому всем полезно освоить приемы, которые могут способствовать снятию напряжения у конфликтующих.

Для того чтобы охарактеризовать эти приемы, укажем сначала на типичные действия, ведущие, наоборот, к обострению конфликтных отношений. «Магическими» приемами обострения ситуации могут быть:

- Неоправданное занятие начальственной позиции, отдача беспрекословных распоряжений: «Не пререкайтесь, а выполняйте...»;
- Угрозы: «Вам следует выполнять так, как сказано, иначе...»;
- Преуменьшение вклада: «А Вам необходимо было...»;
- Навязывание своей точки зрения, давление: «Я же Вам постоянно говорю...»;
- Нежелание признавать свои ошибки или правоту подчиненного: «Нет, Вы не правы...»;
- Подчеркивание своей роли и разницы положений: «Вам это не дано. С Вашей колокольни кажется...»;
- Высказывание подозрений: «А мне кажется, что Вы, Петров...».

Нарушают отношения и осложняют ситуацию перебивание, настаивание на собственной правоте, упреки, колкие замечания, оскорбления, выдвижение ультиматума и т. д.

Одним из эффективных способов противодействия подобным действиям может служить прием «я-высказывания». Общая схема этого приема такова:

Событие — Реакция — Желаемый исход

Например:

- а) событие: «Когда Вы кричите (утверждаете и т. д.)...»;
- б) реакция: «Я чувствую себя...»;
- в) желаемый исход: «Я хотел бы, чтобы мы с Вами имели возможность обсудить это в спокойной обстановке. Я бы тогда смог...».

Некоторые полезные техники, помогающие ослабить напряженность в межличностных отношениях, приведены в табл. 5.2.

Табл. 5.2.

<i>Техника</i>	<i>Что дает</i>
Внимательное выслушивание, стремление установить и поддерживать контакт	Успокаивает, настраивает на собеседника
Уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль	Создает обстановку согласия
Отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности	Снижает напряжение
Уменьшение социальной дистанции	Подчеркивает равенство сторон
Обращение к фактам, проверка реальностью	Создает уверенность в выполнимости договоренностей
Обращение за советом, обещание помощи	Показывает на готовность к взаимодействию

ГЛАВА 6.

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

§ 1. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ

Трудно представить себе руководителя, который ни разу в жизни не сталкивался с проблемой улаживания конфликтов между подчиненными ему сотрудниками или подразделениями. Обычно такая ситуация воспринимается как сбой в работе организации, как что-то из ряда вон выходящее, как помеха в нормальной деятельности. Большинство руководителей, столкнувшись с конфликтной ситуацией, чувствуют раздражение и недовольство, вызванные необходимостью отвлекаться от прямых задач и тратить драгоценное время, которого и так всегда не хватает, на улаживание мелких дрызг или крупных склок.

Любой конфликт, как правило, имеет сильный деструктивный заряд. Стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормального функционирования организации. Он обычно сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу. Эти эмоции препятствуют поиску рационального выхода и формируют образ врага, которого надо во что бы то ни стало победить или уничтожить. Когда конфликт доходит до такой стадии, с ним уже трудно справиться.

Тем не менее, конфликтами приходится заниматься, и они являются неотъемлемой частью жизни любой организации. Более того, во многих случаях именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается, а не стоит на месте, постепенно загнивая и разваливаясь.

***Если организация живет без конфликтов — значит
она умирает.***

Реальная задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы конструктивного их разрешения. Для этого необходимо понимать механизмы возникновения и развития конфликтной ситуации.

Обычно принято изображать организацию в виде набора квадратиков, соединенных стрелками. Для многих задач это удобный способ представления объекта анализа. Однако этот способ часто приводит к забыванию того факта, что каждый квадратик обозначает людей, работающих в организации. Эти люди приходят с разным опытом, разными целями, в организации они решают разные задачи, у них разные интересы, между ними складываются различные отношения. И очень часто возникают ситуации, когда цели отдельных сотрудников или даже целых подразделений противоречат друг другу. Если при этом сотрудники должны по условиям работы взаимодействовать друг с другом, то возникает конфликт.

По составу сторон конфликты, возникающие в организациях, можно разделить на три категории:

- личность—личность (межличностные),
- группа—группа (межгрупповые),
- группа—личность.

1.1. ЛИЧНОСТЬ-ЛИЧНОСТЬ

Межличностные конфликты в организациях — это большей частью, во-первых, конфликты по вертикали, когда конфликтующие стороны находятся на разных уровнях управленческой иерархии, и, во-вторых, конфликты по горизонтали, когда стороны расположены на одном уровне иерархии. Эти конфликты не имеют принципиальных отличий от таких же конфликтов в быту или каких-либо других условиях. Они подчиняются тем же закономерностям, развиваются по той же динамике и могут разрешаться по тем же технологиям. Отличия могут наблюдаться лишь в предъявляемых позициях сторон, которые в условиях организации приобретают характер

мнимо деловых противоречий. Мало-мальски внимательный анализ обнаруживает за предъявляемыми позициями те же самые проблемы ущемления личных интересов, фрустрированные потребности в безопасности, принадлежности или признании. Для примера рассмотрим следующую ситуацию.

Ситуация № 1

Сергей Громов был офис-менеджером в компании БроНТ. Он руководил работой семи сотрудников. Начальника Громова — Виктора Смирнова, вице-президента корпорации — постепенно стало беспокоить отсутствие Громова в офисе в середине рабочего дня. Смирнов знал, что Громов глубоко погрузился в дела общественных организаций и не возражал против этого до тех пор, пока это не мешало ему выполнять свои служебные обязанности. Впоследствии, однако, у Смирнова возникло ощущение, что сотрудники офиса нуждаются в более систематическом и постоянном руководстве при выполнении своей повседневной работы.

В один прекрасный день Смирнов решил вызвать Громова и выразить ему свою озабоченность. Произошла следующая беседа:

СМИРНОВ: Сергей, я хочу прямо перейти к делу. Думаю, ты слишком часто отсутствуешь в офисе в рабочее время. Я считаю, тебе нужно находиться здесь, чтобы давать указания своим сотрудникам.

ГРОМОВ: А что, сотрудники жалуются?

СМИРНОВ: Нет, но у меня ощущение, что дела шли бы более гладко, если бы ты был здесь.

ГРОМОВ: Разве работа сотрудников не отвечает требованиям?

СМИРНОВ: Отвечает, но я думаю, они бы работали еще лучше, если бы ты находился здесь весь день.

ГРОМОВ: Я этого не понимаю. Персонал очень опытен. Люди определенно не были бы мне благодарны, если бы я целый день заглядывал бы им через плечо.

СМИРНОВ: Я этого и не предлагаю. Просто я считаю, что твой интерес к работе за последнее время снизился. Я бы хотел видеть тебя в

такой же степени интересующимся работой здесь, как и твоими общественными делами. Если бы ты находился здесь, возможно, у тебя бы появились идеи о том, как поднять эффективность работы сотрудников.

ГРОМОВ: Я не думаю, что моя общественная деятельность имеет отношение к обсуждаемому вопросу. Единственное, о чем тебе следует беспокоиться, это — удовлетворяет ли руководство моя работа и работа моих сотрудников.

В приведенной ситуации конфликт между начальником и подчиненным выглядит как столкновение точек зрения на стиль руководства. В действительности Громов испытывает дефицит признания, ему не хватает ощущения собственной значимости, авторитета. И он пытается возместить этот дефицит в общественной работе, возможно, в ущерб своим должностным обязанностям.

1.2. ГРУППА-ГРУППА

Межгрупповые конфликты в организациях могут возникать как между структурными подразделениями, так и между группами сотрудников одного подразделения. Примером межгруппового конфликта является *ситуация № 2*, в которой каждая из сторон представлена сотрудниками одного из подразделений компании. В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы — они»: «мы» — хорошие, «они» — плохие; «мы» болеем за общее дело, а «они» — эгоисты, саботажники, «их» волнуют только собственные интересы, а на дело им наплевать.

Каждая из сторон в межгрупповом конфликте использует это противостояние для собственного сплочения, получая ощутимый психологический выигрыш от сознания собственной правоты на фоне «очевидной» неправоты другой стороны.

Ситуация № 2

Компания «АБВГД-Россия» — российское отделение транснациональной корпорации, занимающейся производством и распространением широкого ассортимента потребительских товаров (обувь, одежда, аксессуары). На российском рынке компания работает в течение 6 лет. За это время российское отделение превратилось в солидную фирму с несколькими фирменными магазинами и центральным офисом, где работают около 80 сотрудников.

В связи с растущим оборотом перед компанией встала задача перехода на более совершенную компьютерную систему, обеспечивающую потребности управления товарными запасами, бухгалтерского учета, анализа финансовой деятельности и других аспектов управления. Для выбора системы из тех, которые предлагались рынком программных продуктов, была сформирована специальная группа. В нее входили представители отдела информатики, отвечающего в компании за техническое обеспечение компьютерных технологий, и представители бухгалтерии, поскольку именно они должны были стать основными пользователями новой системы на первом этапе ее внедрения.

Конфликтная ситуация стала развиваться с момента внедрения новой компьютерной системы. В течение года компанию лихорадило из-за конфликта между бухгалтерией и отделом информатики. Внешним выражением конфликта были постоянные жалобы сторон друг на друга и взаимные обвинения. Работники бухгалтерии обвиняли отдел информатики в том, что его сотрудники не желают решать задачи, которые ставит бухгалтерия и которые необходимы для работы компании. Среди работников бухгалтерии постепенно укреплялось мнение, что отдел информатики занимается никому не нужными играми в компьютеризацию, что сотрудники этого отдела работают не на компанию, а на удовлетворение собственного любопытства.

Специалисты по компьютерам и программному обеспечению обвиняли бухгалтеров в том, что те ленивы и не любопытны, не желают толком разобраться в возможностях новой системы и, по сути, саботируют

ее внедрение. Звучали нелестные высказывания относительно умственных способностей работников бухгалтерии, высказывалось возмущение «неграмотной» постановкой задач на генерацию отчетов, поступающих от бухгалтеров, нереальными сроками на их выполнение.

Анализ истории этого конфликта показал, что начало ему было положено в тот момент, когда штаб-квартирой корпорации было принято решение о внедрении во всех ее национальных отделениях одной и той же системы. Оказалось, что это — не та система, которую рекомендовала рабочая группа российского отделения корпорации. Специалисты по информатике восприняли это спокойно. Им даже интереснее было работать с той системой, которая была предписана. А для представителей бухгалтерии это было неприятным сюрпризом, тем более, что им никто не потрудился разъяснить мотивы выбора именно этой системы, а не той, на выбор которой они потратили столько усилий и энтузиазма.

1.3. ГРУППА-ЛИЧНОСТЬ

Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления. Иногда они длительное время существуют в латентной форме и проявляются время от времени в форме неожиданных для стороннего наблюдателя эмоциональных вспышек, а иногда принимают характер длительной и систематической травли «неудобного» члена коллектива. Для примера рассмотрим ситуацию, которая сложилась в одном из крупных магазинов.

Ситуация № 3

Работа продавцов в крупном продуктовом магазине организована посменно. Каждая смена работает в течение недели по 12 часов в день. Следующая неделя — свободная. Каждая смена состоит из продавцов и кассиров. В смене 12 продавцов и 4 кассира. Двое продавцов — мужчины, остальные — женщины. Стаж работы в магазине у всех разный, но в основном продавцы отработали в этом магазине по 3-4 года, за исключением

Наташи, которая пришла на эту работу около года назад. До этого она в торговле не работала. По образованию Наташа — инженер-конструктор, после окончания института работала в КБ, а когда проектные работы стали сокращаться, КБ было расформировано, и она оказалась без работы. Почти два года она пыталась найти работу по специальности, а затем, отчаявшись, по совету подруги устроилась продавцом в магазин.

По характеру Наташа — человек аккуратный, добросовестный, доброжелательный и отзывчивый. На своей прежней работе она была душой коллектива, к ней обращались за советами, за помощью в решении личных проблем. Открытая и искренняя манера общения привлекала людей, и Наташа никогда не ожидала встретиться с какими-либо трудностями во взаимоотношениях.

С первых дней работы в магазине Наташа легко вошла в коллектив. Она старательно пыталась освоить премудрости новой профессии. Уже через месяц у нее появились постоянные покупатели, которых она узнавала в лицо и которые специально приходили в магазин именно к ней. Директор магазина отмечал хорошую работу нового продавца и даже как-то раз поставил ее в пример коллегам. Казалось, все складывалось хорошо. Но однажды, обслуживая очередного покупателя, она услышала за спиной недобрый шепот: «Ишь, выслуживается!» Сначала она даже не отнесла это на свой счет. Потом она заметила, как замолкли продавщицы, что-то обсуждавшие в обеденный перерыв, когда она к ним подошла. Затем Наташа получила резкий отпор, попытавшись вмешаться в какой-то спор на производственную тему. Отношения становились все хуже и хуже. С ней уже никто не разговаривал, все ее попытки выяснить, в чем же дело, наталкивались на презрительное молчание. Как человек гордый и независимый, Наташа перестала пытаться «выяснять отношения», решив, что ее новые коллеги просто-напросто грубые и невоспитанные люди, с которыми невозможны нормальные отношения.

Так продолжалось до тех пор, пока в секции, где работала Наташа, не обнаружилась недостача. Сумма была небольшая, и при нормальных взаимоотношениях никто бы не обратил на это особого внимания. Покрыли

бы недостатку, и забыли об этом. Но в этот раз разразился грандиозный скандал. Вся смена поднялась на Наташу войной. В недостатке обвинили ее, звучали заявления, что она — воровка, что таким как она не место в торговле (!), что она позорит коллектив. Наташа на этот раз не осталась в долгу. Она припомнила коллегам все случаи грубости по отношению к покупателям, обвесы и обсчеты, орфографические ошибки в объявлениях и ценниках, и многое другое. В разгоревшийся скандал вынужден был вмешаться директор магазина, который не без труда его погасил. Кстати, выяснилось, что в недостатке виновата не Наташа, а кассирша, которая ошиблась, выбивая чек.

В приведенной ситуации причиной конфликта послужило то, что героиня, придя в сложившийся коллектив, имеющий собственную внутреннюю мораль, систему норм и ценностей, не сумела вовремя понять эту систему. Наташа приняла за чистую монету высказывание «покупатель всегда прав» и искренне пыталась следовать этому, как ей казалось, вполне справедливому принципу. Среди продавцов же сложилось совсем другое представление о покупателе. Для них покупатель был безликим представителем человеческих особей, которые несут в магазин свои деньги, чтобы обеспечивать материальное благополучие работников торговли. Поэтому вежливое, приветливое и доброжелательное обслуживание покупателей, которое демонстрировала Наташа, было воспринято как вызов, как желание выслужиться перед директором и доказать, что она лучше всех. Этому ей, конечно, простить не могли.

§ 2. ИСТОЧНИКИ

Если различать конфликты по их источникам, то наиболее часто встречаются следующие:

- структурные конфликты,
- инновационные конфликты,
- позиционные конфликты (конфликты значимости),
- конфликты справедливости,

- соперничество за ресурсы,
- динамические (групповая динамика). Рассмотрим подробнее каждый из этих источников.

2.1. СТРУКТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Примерами структурных конфликтов являются, например, конфликты между бухгалтерией и основными подразделениями, между производственными отделами и отделами маркетинга. Причиной структурных конфликтов являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта. Так, осуществление бухгалтерией функций учета и контроля обычно вступает в противоречие с потребностями производственных подразделений в быстроте и оперативности распоряжения финансовыми ресурсами. Отделы маркетинга обычно находятся в состоянии затяжной позиционной войны с производственными или сбытовыми подразделениями. Здесь главное противоречие возникает между требованиями маркетологов изменить что-то в привычном устоявшемся процессе и нежеланием производителей ломать сложившиеся стереотипы, менять технологию и т. п.

Ситуация № 4

Отдел маркетинга фирмы-импортера высококачественных алкогольных напитков провел исследование вкусов покупателей и мотивов приобретения коньяков и виски известных марок. В результате исследования был сформирован прогноз по объемам сбыта и были составлены предложения по плану закупок. Отдел закупок, ознакомившись с этими предложениями, обвинил маркетологов в некомпетентности и отказался принимать в расчет их предложения.

У отдела закупок существовали налаженные связи с поставщиками. Формирование плана закупок в соответствии с предложениями отдела маркетинга потребовало бы перераспределения объемов закупок между поставщиками, поиска новых поставщиков. Существовал также риск

испортить отношения со старыми поставщиками, рассчитывавшими на определенные объемы закупок. Встречное предложение отдела закупок состояло в том, чтобы отдел маркетинга не шел на поводу у стихийно складывающегося спроса, а больше внимания уделял его формированию, основные усилия направляя на продвижения тех марок, которые поставляет отдел закупок.

В разгорающийся конфликт были втянуты все сотрудники обоих отделов. Вместо решения текущих задач сотрудники отделов были заняты обсуждением сложившейся ситуации и поисками недостатков у оппонентов. Дело дошло до обвинений в сознательном злом умысле и желании причинения ущерба фирме.

Руководство фирмы было поставлено перед серьезной проблемой, от решения которой зависели и отношения внутри коллектива, и финансовые результаты деятельности.

В данной ситуации причиной конфликта явилось нарушение интересов сотрудников отдела закупок. Принятие предложений маркетологов привело бы к существенному увеличению объема их работы без увеличения оплаты. Кроме того, возникала опасность разрыва налаженных связей с поставщиками. Это порождало неуверенность, увеличивало риск неудачи. Привычная рабочая ситуация становилась неопределенной и плохо предсказуемой. Неудивительно, что отдел закупок всеми возможными способами сопротивлялся принятию предложений отдела маркетинга.

2.2. ИННОВАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Они возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организации что-то меняется. Может меняться организационная структура, распределение функций, распределение полномочий и ответственности, могут появляться новые задачи, внедряться новые технологии и оборудование и т. д. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен

взять на себя дополнительную нагрузку, в каких-то звеньях меняются взаимоотношения, кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые.

Ситуация № 5

Строительно-монтажное управление, ранее входившее в состав строительного треста, после приватизации обрело независимость и столкнулось с необходимостью самостоятельно искать заказчиков на рынке строительных работ. Поскольку общий кризис в экономике сказался и на строительстве, поиск заказов оказался непростой проблемой. Некоторое время удавалось держаться на старых связях и знакомствах начальника управления. Однако скоро стало ясно, что изменилась структура спроса, изменился состав заказчиков. Вместо крупных государственных организаций, заказывавших строительство крупных административных и общественных зданий, появились частные лица, которые заказывали строительство небольших загородных коттеджей, новые коммерческие организации, которые заказывали внутреннюю реконструкцию и отделку офисных помещений. Вести такие работы по сложившейся технологии было невозможно. Кроме того, сильная конкуренция требовала постоянного контроля рынка.

Все эти условия потребовали серьезных организационных и кадровых изменений. В структуре управления был создан отдел изучения рынка, в службе главного инженера появилось подразделение, задачей которого было изучение и внедрение новейших технологий и материалов. Значительному сокращению должен был подвергнуться рабочий персонал, особенно монтажники крупноблочных бетонных конструкций. Реорганизации подверглись практически все подразделения.

Руководители подразделений соглашались, что старая структура управления нежизнеспособна в новых условиях, что реорганизация необходима. Был составлен план мероприятий, в котором была расписана по срокам вся последовательность действий, назначены ответственные за каждое мероприятие. Казалось, что теперь дела должны пойти на лад.

Однако первые же недели показали, что реорганизация пробуксовывает. Намеченные сроки срываются, мероприятия не выполняются. Вновь образованный отдел маркетинга не может дать сколько-нибудь вразумительных рекомендаций по участию в конкурсах, транспортный цех не в состоянии осуществить оперативное маневрирование техникой и рабочей силой, попытки внедрить новые материалы и технологии наталкиваются на сопротивление рабочих, поддерживаемое прорабами. Главный инженер управления был вынужден проводить все рабочее время в переездах с одной площадки на другую, улаживая конфликты, решая организационные проблемы и контролируя ход работ. Все чаще и чаще стали звучать заявления о том, что начальник управления не в состоянии обеспечить должный уровень руководства. Начальник управления обвинял главного инженера в том, что тот не занимается своим прямым делом — разработкой технической политики, а погряз в мелочах, подменяя прорабов и начальников участков.

Приглашенные на этой стадии развития событий внешние консультанты констатировали, что реорганизация была намечена в правильном направлении, но она не имела необходимого социально-психологического, кадрового и организационного обеспечения. Не проводилась в необходимом объеме разъяснительная работа в коллективах управления, не была запланирована учеба специалистов, которым предстояло работать с новыми материалами и новыми технологиями. На должность начальника отдела маркетинга был назначен бывший начальник отдела снабжения, не имевший необходимой подготовки и опыта работы в сфере маркетинга. В результате и управленческий, и исполнительский персонал оказался дезорганизованным, сбитым с толку и воспринимал изменения только как угрозу своему личному благополучию, а не как необходимый этап роста и развития во имя будущего успеха.

2.3. ПОЗИЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Позиционные конфликты, или конфликты значимости, очень напоминают детские споры на тему «кто главнее». Такие конфликты возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. Межгрупповые конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения, выполняющие, по мнению основных (линейных) подразделений, вспомогательные функции, без которых можно обойтись, испытывают постоянное давление пренебрежительного отношения к себе и отвечают высокомерием с претензией на роль интеллектуального центра, чья деятельность недоступна пониманию «этих тупых производителей». На межличностном уровне и на уровне личность—группа конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

2.4. КОНФЛИКТЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Близки к позиционным конфликтам и конфликты *справедливости*. Они возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но если предыдущая группа конфликтов локализована в сфере символического признания («кто важнее?»), то конфликты справедливости обычно возникают в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

Ситуация № 6

Фирма «Геракл» занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами — розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на

высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, и поэтому у каждого из них есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы, главным образом, на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник справлялся со своими задачами на пороге приемлемости. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты. Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Ситуация № 6 — достаточно типичный пример конфликта справедливости. Как утверждает одна из теорий трудовой мотивации, оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого базируется на сравнении: соотношение своих усилий и получаемого полезного для себя результата сопоставляется с соответствующим соотношением, принимаемым за базовое. В приведенной ситуации сотрудник, не имевший опыта работы и не располагавший информацией о соотношении усилий и результата в других, аналогичных организациях, сопоставлял свое соотношение усилий и результата с соотношением у ближайших коллег. Он видел, что усилий они тратят меньше, а зарабатывают больше — при том, что характер работы у него с ними одинаковый, а кроме того, у него еще и задачи сложнее: привлечь новых клиентов на конкурентном рынке всегда сложнее, чем удержать старых. Возникло ощущение допускаемой по отношению к нему несправедливости, ответственность за которую он возлагал на ближайший подходящий для этого объект — на своего непосредственного начальника.

2.5. СОПЕРНИЧЕСТВО ЗА РЕСУРСЫ

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликта же оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач.

Ситуация № 7

Крупная консалтинговая фирма имеет в своем составе аудиторский отдел, отдел финансового менеджмента, отдел налогового консультирования, отдел юридического консультирования. Численность отделов от 15 до 40 сотрудников. Наиболее многочисленный отдел — аудиторский. На его долю приходится также наибольшее количество гарантированных контрактов. В периоды пиковой нагрузки (с октября по апрель) аудиторы работают практически без выходных. В текущем году фирма приобрела еще несколько новых клиентов, основное содержание

работы с которыми — аудиторские проверки.

Отдел юридического консультирования давно уже жалуется на недостаточную оснащенность компьютерами, позволяющими работать с законодательной базой данных. Из-за этого много времени уходит на ручной поиск нужных материалов, затягиваются сроки выполнения работы, часть клиентов остается неудовлетворенной низкой оперативностью получения консультаций.

Фирма закупила 10 мощных ноутбуков, которые, в соответствии с ранее поданной заявкой, должны были достаться отделу юридического консультирования.

Однако начальник аудиторского отдела заявил, что без дополнительного компьютерного оснащения его сотрудники не справятся с возросшим объемом работы и обвинил своего коллегу в интриганстве и попытках решить свои проблемы за счет других отделов.

Ситуация № 7 описывает типичный конфликт соперничества за ресурсы. В данном случае ресурсами являются новые компьютеры. Обе стороны связывают с их обладанием возможность выполнения возложенных на них задач.

Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма *идентификации*. Человек отождествляет себя со служебными функциями. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися в распоряжении ресурсами эту задачу невозможно решить. Кроме того, для начальника отдела конфликт оборачивается еще одной гранью проблемы — сохранением личного авторитета среди сотрудников. Вступая в схватку за дефицитный ресурс, начальник демонстрирует готовность отстаивать интересы своих сотрудников. Его поражение в этой борьбе воспринимается как угроза его статусу.

В сущности, ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему для *вышестоящего руководителя*. При нехватке ресурсов (а она

есть почти всегда) он должен определить степень важности задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами.

2.6. ДИНАМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа, как известно, проходит определенные этапы развития, в том числе этапы сплочения и борьбы за лидерство. Можно по-разному относиться к этому факту, но быстрее всего группа сплочивается на почве борьбы против общего врага. Если не удастся найти такого врага вне группы, то группа выдвигает кандидата на эту роль из своих рядов, превращая его в козла отпущения, в виновника всех неудач.

Ситуация №8

В техническом вузе была образована новая кафедра гуманитарного профиля. Ее создание было отчасти данью моде, отчасти реальной необходимостью приведения подготовки специалистов в соответствии с требованиями их будущей деятельности. Молодой заведующий кафедрой собрал коллектив из своих друзей, полагая, что работать будет легче, когда все сотрудники давно и хорошо знают друг друга, разделяют общие цели и одинаково понимают свои задачи.

В вузе не все разделяли мнение о необходимости создания новой кафедры. Вуз имел давние традиции подготовки инженеров, и многие авторитетные профессора и преподаватели считали создание гуманитарной кафедры очередной блажью ректора. Отношение к новой кафедре в целом было скорее настороженным, чем благожелательным. В этих условиях заведующий кафедрой справедливо полагал, что молодой коллектив должен как можно скорее проявить свои возможности, продемонстрировать всему институту свою полезность. Поэтому кафедрой был запланирован ряд мероприятий, которые должны были показать ее возможности. Среди них — организация и проведение республиканской конференции, оборудование

специализированной аудитории и другие масштабные акции.

Коллектив с энтузиазмом взялся утверждать свое присутствие в вузе. Всем хотелось сделать что-то оригинальное, что сразу же доказало бы правомерность существования кафедры и утвердило бы ее особое положение в институте. Сначала все шло хорошо. Высокий интеллектуальный потенциал кафедры, молодость и энтузиазм, давние дружеские отношения помогали совершать то, что стороннему наблюдателю казалось почти невозможным.

Однако постепенно возникало смутное ощущение, что получаемые результаты не соответствуют затраченным усилиям, что, несмотря на дружеские отношения, опыта совместной работы мало, что проводить совместно свободное время — это одно, а вместе работать — совсем другое. Сотрудники кафедры начали открывать друг в друге какие-то новые стороны, которых они раньше не замечали. Оказалось также, что у каждого есть какие-то свои жизненные цели, не всегда совпадающие с общей задачей. Все больше времени уходило на совещания, обсуждения, мозговые штурмы. Опыта регулярной организационной работы ни у кого не было. Появились первые неудачи, которые болезненно переживались всеми. Причины неудач видели не в отсутствии навыков, а в недостаточной заинтересованности, нежелании работать на общее дело. Возникли первые признаки недовольства друг другом. Эмоциональные привязанности, служившие цементирующей основой дружеских отношений, начали вступать в противоречие с оценками деловых качеств. Кроме того, оказалось, что существование в рамках официальной организационной структуры предполагает несколько иное распределение ролей, чем это было принято ранее в дружеском кругу. Далеко не всех устраивала формирующаяся иерархическая структура деловых отношений. Все это привело к тому, что коллектив оказался перед угрозой развала, чего никто не хотел и не мог допустить.

Среди сотрудников кафедры был один — назовем его Виктором, — который уступал остальным в интеллектуальном отношении. Это был красивый обаятельный парень, не отличавшийся излишней

дисциплинированностью и организованностью. Он всегда был готов помочь другу, но не терпел официальной иерархии. Поскольку на кафедре ценились, главным образом, интеллект и образование, он оказался в самом низу и официальной, и неофициальной структуры отношений. Такая позиция его не устраивала и вызывала реакции протеста, которые воспринимались остальными как «бунт на корабле». Ему перестали прощать те промахи, на которые у остальных никто не обращал внимания. Постепенно ему начали приписывать чуть ли не все неудачи в кафедральных начинаниях. Сначала в кулуарах, а потом и в открытую стали звучать высказывания, требующие, чтобы он покинул кафедру. Наиболее активным и открытым гонителем выступил другой сотрудник, Сергей, очень честолобивый, энергичный и творчески одаренный человек, но лишенный дипломатических талантов.

Гонения на Виктора продолжались около года. За это время коллектив сплотился на почве противопоставления внутреннему «врагу». В конце концов Виктор уволился. Все с облегчением вздохнули и... начались атаки на Сергея, у которого вдруг обнаружили совершенно невыносимый характер.

Приведенная ситуация типична для групп, функционирующих в условиях ролевой и функциональной неопределенности. Когда все делают все, когда нет четкого распределения обязанностей и ответственности, когда нет четких и всеми принятых критериев выполнения работы, на первый план выступают социально-психологические законы групповой динамики. Особенно сильно они проявляются при нарушениях внутренней коммуникационной сети и недостаточности ресурсов. В данной ситуации руководитель подразделения (кафедры) пытался организовать работу по командным принципам, пытаясь за счет энтузиазма и командного духа преодолеть дефицит ресурсов. Недостаточность ресурсов заставляла каждого из сотрудников работать с ощущением сильной перегрузки. При этом слабая информированность о том, что делают остальные, создавала впечатление, что другие работают меньше. Растущая неудовлетворенность и угроза развала коллектива сделали неизбежным появление «козла отпущения». На эту роль

обычно выбирается человек, наиболее отличающийся от остальных по характеристикам, имеющим в группе ценностный смысл. В данном случае сначала это были уровень интеллекта и эрудиции, а затем тактичность, деликатность и доброжелательность друг к другу.

§ 3. ПРОФИЛАКТИКА

Заголовок этого раздела, на первый взгляд, противоречит утверждению о неизбежности конфликтов и их позитивной роли в развитии организации. Однако нельзя забывать, что любой конфликт связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время. Поэтому профилактика конфликтов — вопрос не праздный.

Есть действительно неизбежные конфликты, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности

Конечно, конфликты, вызванные ошибками и неточностями, нежелательны. Но и у них есть позитивная функция: они сигнализируют о неблагополучии, показывают необходимость что-то изменить. Тем не менее, их могло бы не быть.

Вспомним ситуацию с реорганизацией строительно-монтажного управления (ситуация № 5). Начальник управления подошел к проблеме с чисто инженерных позиций. Квадратики на схеме организационной структуры были перегруппированы, функции перераспределены, введены новые функции, ликвидирована часть старых. Создан проект новой системы,

и все ждут, что она заработает. Но при этом не было учтено, что сотрудники управления опасаются за свое будущее, что не все понимают смысл производимых изменений, что многим надо еще научиться. Конечно, в любом случае кто-то пострадал бы от проводимой реорганизации, но это были бы частные проблемы, которые могли бы решаться конкретно каждая в отдельности. Конфликт не приобрел бы всеобъемлющего характера и не затормозил бы на несколько месяцев нормальное развитие организации.

Аналогичные соображения можно высказать по поводу ситуации № 1. Упущение руководства фирмы, принявшей решение о внедрении новой системы, заключалось в том, что основных ее пользователей не привлекли к выбору системы, что их мнения и соображения на этот счет были проигнорированы, что наконец, не было организовано обучение работников бухгалтерии работе с новой системой и не было предпринято никаких шагов по налаживанию нормального делового взаимодействия между бухгалтерией и отделом информатики.

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдают себе в этом отчет и пытаются предвидеть «конфликтотенный заряд» принимаемого решения.

Для нормальной работы организации, для успешной реализации принятого решения необходимо предвидеть возможные конфликты. Их можно либо предупредить, либо — если они неизбежны — заранее предусмотреть пути и способы их разрешения.

Предупредить конфликты можно, устраняя причины, порождающие конфликтные ситуации. Чаще всего эти причины коренятся

- в недостатках организации трудовой деятельности,
- в управленческих ошибках (неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями, нечеткая постановка задач и т. п.),

■ в существовании неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе (противоречия между старыми работниками и новичками, передовыми и отстающими, наличие «трудных» личностей в коллективе и т. д.).

Следует отметить, что существует закон работы с кадрами — так называемый «эффект самоорганизации», который гласит: сильный руководитель подбирает сильных подчиненных и, наоборот, слабый руководитель подбирает слабых подчиненных. Отсюда следует, что сильный руководитель со временем улучшает, а слабый — ухудшает кадровый состав своей организации, что снижает эффективность ее работы и увеличивает вероятность конфликтов¹.

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть *психологическая служба* учреждения. На Западе в последние годы развивается тенденция создавать специальную структуру в рамках отдела по управлению человеческими ресурсами (аналог нашего отдела кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых случаях специалистов-конфликтологов (посредников) и т. д.

Предупреждению конфликтов способствует психологическое просвещение персонала и популяризация конфликтологических знаний. В настоящее время во многих наших фирмах, учреждениях, организациях проводятся социально-психологические тренинги, тренинги общения, практикуется приглашение специалистов для психологических и психотерапевтических консультаций. Опыт показывает, что там, где налажена работа по психологическому обеспечению производственного процесса, конфликты возникают реже, а если возникают, то разрешаются менее болезненно и более конструктивно.

¹ Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. С. 350.

§ 4. УПРАВЛЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ

Управление конфликтами, возникающими в организации, может быть составной частью общего процесса управления в коллективе, и тогда оно входит в круг забот ее руководителя. Разумеется, руководитель имеет возможность применить свою власть и полномочия для улаживания конфликтов, что позволяет ему самым существенным образом повлиять на конфликтантов и принять действенные меры для урегулирования их отношений. Однако при этом есть опасность, что он не сможет быть достаточно объективным. Нередко руководитель судит о своих подчиненных односторонне — только с точки зрения того, как они выполняют его указания, и это мешает ему достаточно полно понять мотивы конфликтантов и динамику конфликта. К тому же руководитель зачастую сам является лицом, чьи интересы этот конфликт так или иначе затрагивает. Обычно руководители заинтересованы, главным образом, в том, чтобы погасить конфликт поскорее, и с этой целью, бывает, наказывают, и правых, и виноватых. В результате конфликт между ними, как правило, не разрешается, но его дальнейшее развитие от руководства скрывается. К этому еще добавляется недовольство обоих наказанных своим начальником, что тоже не улучшает общую атмосферу в коллективе.

Для менеджера власть чаще всего — это использование его полномочий при исполнении функциональных обязанностей. Однако, как видим, здесь не все бывает гладко. В личных же отношениях руководителя с подчиненными — еще сложнее. Власть при этом может использоваться не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

Ситуация № 8

В одной из организаций руководителем был назначен бывший заместитель директора. В процессе предыдущей деятельности у него сложились неприязненные отношения с некоторыми сотрудниками. При этом он искренне был убежден в том, что они являются плохими

работниками. Став руководителем, он решил от них избавиться и уволил без должного соблюдения законодательства нескольких сотрудников. Однако те обратились в суд, и начались судебные разбирательства. Сотрудников восстановили на работе, а в коллективе возросла напряженность. Характерно, что руководитель, обратившись за помощью к конфликтологу, считал, что лучшим выходом из создавшейся в организации конфликтной обстановки является изгнание из коллектива недобросовестных работников, и думал, что конфликтолог поможет ему довести дело увольнения их до логического конца.

Только после работы с конфликтологом он осознал, что его личная неприязнь к этим работникам мешает ему объективно оценивать их служебную деятельность и не дает возможности найти эффективные способы управления конфликтной ситуацией. В результате он стал задавать конфликтологу совсем другие вопросы: «Что бы Вы посоветовали сделать, чтобы урегулировать отношения?», «Как перестроить организацию работы?» и т. д.

Существуют вообще два подхода к применению власти: манипулирование и влияние. Х. Корнелиус и Ш. Фэйр¹ указывают следующие различия между ними (см. табл. 6.1).

Табл. 6.1.

<i>Манипулирование</i>	<i>Влияние</i>
В большинстве случаев исход желателен для влияющего	Исход может не затрагивать интересы влияющего
Часто исход не желателен для объекта влияния	Учитывается согласие или его отсутствие у другого
Информация, расходящаяся с желанием влияющей стороны, утаивается	Объекту влияния предоставляется вся информация
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

¹ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.

Не следует пытаться прибегать к манипулированию людьми. Для эффективного управления конфликтами необходимо использовать лишь влияние. Управление конфликтом должно быть нацелено не только на то, чтобы регулировать его протекание, не допуская, чтобы он превратился в склоку со всеми ее деструктивными последствиями, но и на то, чтобы найти наиболее подходящие меры для разрешения конфликта, выбрать время и способ применения этих мер.

Бандурка, Бочарова и Землянская предлагают тест «Шкала глубины конфликта», позволяющий диагностировать конфликтную ситуацию и в зависимости от полученного результата определить позицию, с которой руководителю лучше всего подойти к ее разрешению¹. В тесте используется метод семантического дифференциала (см. табл. 6.2).

Оценив в каждом из 8 заданий теста по 5-балльной системе степень выраженности в данном конфликте факторов, расположенных слева и справа, следует подсчитать общую сумму этих оценок.

Табл. 6.2.

<i>Шкала глубины конфликта</i>			
1	Стороны осознают причину конфликта	12345	Стороны не осознают причину конфликта
2	Причина конфликта имеет эмоциональный характер	12345	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3	Цель конфликта — устремленность к социальной справедливости	12345	Цель конфликта — получение привилегий
4	Есть общая цель, к которой стремятся все	12345	Общей цели нет
5	Сферы сближения выражены	12345	Сферы сближения не выражены

¹ Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. С. 366-367

6	Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	12345	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7	Лидеры мнений выделяются	12345	Лидеры мнений не выделяются
8	В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	12345	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Если сумма находится в интервале 35-40 баллов, то это свидетельствует, что конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу. Руководитель может в таком случае принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным методам воздействия.

Сумма в пределах 25-34 баллов указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон. Руководитель может выступить в роли консультанта и прибегнуть, главным образом, к психологическим мерам.

Сумма баллов, меньшая 24, свидетельствует о случайности возникшего конфликта. Здесь руководителю достаточно выступить в роли воспитателя, и более пригодными оказываются педагогические средства.

В практике управленческой деятельности используются чрезвычайно разнообразные способы, с помощью которых руководитель разрешает конфликты между своими подчиненными. Вот некоторые из таких способов:

начальник выслушивает обоих конфликтантов и выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними;

- приглашает их обоих к себе, предлагает им спорить в своем присутствии и заставляет прийти к мирному соглашению;
- предлагает конфликтантам выступить на общем собрании коллектива, которое, выслушав их, принимает решение о том, как закончить конфликт;
- разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного или обоих в другие подразделения.

Конечно, далеко не все конфликты в организации решаются обязательно с помощью начальства. Всюду есть свои традиции — в одних случаях поощряющие обращение к руководителю за помощью в урегулировании конфликта, в других — осуждающие это и требующие, чтобы работники сами улаживали свои разногласия.

Н. В. Гришина, исследуя поведение инженерно-технических работников в конфликтной ситуации, обнаружила, что из **160** опрошенных склонны обратиться за помощью к вышестоящему руководителю для разрешения спора со своим подчиненным — 25,3%, с коллегой — 40,5%, со своим непосредственным руководителем — 53,8%. При этом те, кто считают это правомерным для себя, не всегда одобряют других, если они делают то же самое; свое поведение они трактуют как «борьбу за справедливость», тогда как в подчиненном или коллеге, ведущем себя аналогично, видят «жалобщика». И наоборот: некоторые сами предпочитают не обращаться за помощью к начальству, но признают это право за другими¹.

Как продолжение, так и разрешение конфликта имеет свою цену (гл. 2, 3.2). Как правило, «дешевле» всего — предотвратить конфликт. Но если он уже возник, то следует искать способ погасить его с наименьшими издержками. Цена выхода из конфликта обычно меньше, если он разрешается собственными силами конфликтующих. Она увеличивается, когда к разрешению конфликта привлекаются другие люди, и возрастает тем больше, чем больше сотрудников организации и чем выше ранг руководителей, вынужденных заниматься этим. Если конфликт выносится за пределы организации — в вышестоящие инстанции, в суд, в арбитраж, то цена разрешения его может оказаться очень высокой. Однако цена продолжения конфликта может быть еще выше, а потому рано или поздно приходится идти на любые издержки, чтобы его как-то завершить. Поэтому самое лучшее —

¹ Гришина Н. В. Общение в трудовом коллективе. Л., 1990. С. 94-103.

разрешать конфликт вовремя, пока он не разросся. Помощь специалиста-конфликтолога здесь может оказаться весьма полезной. Обращение к нему позволяет существенно снизить цену выхода из конфликта (о разрешении конфликтов в организациях с помощью приглашенных конфликтологов-посредников см. гл. 15, 4).

ГЛАВА 7

КОНФЛИКТЫ В БОЛЬШИХ ГРУППАХ

Большая группа — это такая совокупность людей, члены которой обладают лишь потенциальной возможностью вступить в личный контакт. В малой группе (семья, студенческая группа, дружеский кружок) все ее участники знают лично друг друга, знакомы с индивидуальными особенностями каждого, иногда собираются все вместе. Принадлежность к большой группе определяется иными характеристиками: социальным положением (сословие), местом жительства (петербуржец), общим интересом (футбольный болельщик), той или иной функцией (пешеход, избиратель), гражданством или подданством, национальностью, уровнем образования и профессией и т. п. Наиболее существенными являются национальная и государственная принадлежность, социальное положение, а также сопричастность религиозно-церковному кругу. Люди одной религии, национальности или профессии не в состоянии лично знать друг друга или собираться в одном месте, организовав общение каждого со всеми. Но это еще не значит, что их общность условна. В соответствии с определенным маркером (зафиксированным признаком) личность выступает как участник коллективного действия, частным случаем которого будет борьба на стороне «своих».

Большие группы являются носителями важных достижений цивилизации: национального языка, научных теорий, профессиональной этики, художественного вкуса и т. д. Без овладения такими достижениями личность обречена на примитивное мелкотравчатое прозябание. Но больших групп много, их интересы далеко не всегда совпадают. Личность к тому же может принадлежать нескольким группам, находящимся иногда в конкурентных отношениях. И создается силовое поле сложной борьбы: в разных направлениях, по разным основаниям. Как построить вектор, который бы наиболее успешно и наиболее безболезненно суммировал эти

разнородные стрелки больших и малых конфликтов?

Если бы конфликтология могла дать хотя бы приблизительный ответ на этот вопрос, наука оказала бы огромное благодеяние роду человеческому. Пока здесь больше аналогий и предположений, чем твердого позитивного знания. Слишком сложен самый объект исследования. Но люди не сидели сложа руки. В той или иной степени росло умение регулировать конфликты: через религиозные заповеди, законы, правила профессионального поведения, через международные договоры и социальные учения. Но, видимо, только в XX веке возникла осознанная потребность подойти к проблеме конфликта с предельной серьезностью.

Русское общество было малоподготовленным к трезвому пониманию конфликта. Идеалы самодержавия и соборности опирались на идею, что конфликт как таковой — дьявольское проклятие. Преодоление несовершенства подразумевает и прекращение всех несогласий и стяжаний. Большевики именно на такой традиции строили утопический идеал будущего: если как следует, не останавливаясь ни перед чем, уничтожить остатки несовершенного «эксплуататорского» бытия, наступит тишь и благодать. Так, на закате сталинского правления в литературе так называемого социалистического реализма стала популярной идея конфликта хорошего с лучшим, да и то применительно к «несовершенной» стадии коммунизма — к социализму. Естественно, что трезвое изучение конфликта признавалось идеологически вредным, политически опасным и практически неприемлемым. А так как наука находилась под мощным государственным контролем, то конфликтологические исследования фактически были блокированы. Трудно переоценить нанесенный социальной науке ущерб. Когда общественная жизнь стала постепенно «размораживаться» и вспыхнули тлевшие конфликты, страна оказалась не в состоянии ни осознать их суть, ни снизить их накал. После семидесятилетних славословий «нерушимой дружбе народов» мы стали свидетелями таких событий, которые воскрешают в памяти времена Чингиз-хана.

Не менее пагубным было и стремление властей ограничить исторические исследования конфликтов прошлого. Поверхностная критика действий Сталина заменила реальное изучение сталинизма и связанных с ним социальных явлений. Призыв не будоражить людей, «не ворошить прошлое» был эфемерной попыткой обелить настоящее. Все внутренние конфликты авторитарной власти раскалывали и обессиливали общество, и лишь цензурными усилиями сдерживалось их осмысление в прессе, в науке, в общественном сознании. Но от этого социальные конфликты становились еще более неуправляемыми.

§1. СТРАТЕГИЯ ОБОСТРЕНИЯ КОНФЛИКТА

Наиболее полно разработаны в конфликтологии больших групп проблемы борьбы, направленной на уничтожение противника. Практическая надобность такой стратегии связана с безопасностью социальной группы в наиболее критической ситуации. Речь идет о войне — прежде всего с внешним врагом, а затем — и о гражданской. Именно в войне разница между выигрышем и проигрышем особенно ощутима. Поэтому и разработка военной теории считалась задачей первостепенной государственной важности. Общественная реакция на проблему войны была всегда острой. С одной стороны, в культуре создавались тексты большой значимости, в которых само существование нации проверялось через войну до полной победы. Это героический эпос с его героями-воителями («Илиада», «Песнь о Роланде», «Песнь о Нибелунгах», «Песнь о моем Сиде», былины киевского цикла). С другой стороны, война моделировалась в играх конкурентного типа: яркий пример тому — шахматы. Не случайно шахматная теория оказала влияние на разработку общих проблем конфликта. Одной из первых книг по теории борьбы была книга «Kampf» («Борьба»), написанная чемпионом мира по шахматам, профессором математики и философом Э. Ласкером (издана в Нью-Йорке в 1907 г.).

Но и в шахматах Ласкер выступает как философ борьбы. В своем

знаменитом «Учебнике шахматной игры» Ласкер так истолковывает главный принцип позиционного давления, высказанный Стейницем — первым чемпионом мира:

Стейниц... приказывает тому, кто владеет преимуществом, нападать. .. Он спрашивает: по какому направлению должна развиваться атака? И отвечает: объектом атаки должна явиться слабость позиции противника. .. Это правило выходит за пределы шахмат, шахматы слишком малы для него. Оно базируется на знаменитом древнем представлении, значение которого неоспоримо; это представление о «*linea minoris resistentiae*» (линия наименьшего сопротивления). Молния, поезд или разбитое войско движутся именно по этой линии»¹.

Специальные исследования техники борьбы провел выдающийся польский логик Т. Котарбиньский, давший ей такое определение:

«Борьба является той формой деятельности, где люди нарочно затрудняют друг другу достижение целей, усиливая давление принудительных ситуаций, критических положений, ситуаций с единственным выходом»².

Описывая методы борьбы, Котарбиньский опирался прежде всего на практику войны.

Вот основные положения из главы его «Трактата», названной «Техника борьбы»:

- Создавать трудности противнику.
- Концентрировать силы, добиваясь превосходства над противником, в решающем месте схватки; препятствовать концентрации сил противника.
- Заботиться о свободе движения своей аппаратуры и о ско-вывании движения противника.
- Ослаблять мощь противника, внося раздор в его ряды («разделяй и

¹ Ласкер Э. Учебник шахматной игры. М., 1937 С. 212-213.

² Котарбиньский Т. Трактат о хорошей работе. М., 1975. С. 224

властвуй!»).

- Выводить из строя прежде всего центральные органы системы противника, координирующие его действия.

- Тщательно защищать свои центры управления и координации; быстро восстанавливать выведенные из строя элементы системы; создавать запасные блоки для замены разрушенных.

- Использовать метод «свершившегося факта»: заранее занять выгодную позицию, захватить с упреждением территорию противника.

- Быть активным и в нападении, и в обороне, совмещая эти функции в едином действии; учитывать, что оборона экономичнее наступления.

- Использовать «метод проволочек», когда время работает против соперника.

- Прибегать к методу потенциализации, демонстрируя свою мощь (угроза часто сильнее исполнения).

- Маскировать намерения и захватывать противника врасплох.

- Отступать к нужному пункту, заставляя противника двигаться по нужной тебе траектории.

Война является крайним выражением борьбы, потому что в ней «все средства хороши», все силы враждующих сторон мобилизованы для победы.

На карту поставлено благополучие «своих», компенсировать ущерб должны «чужие» (лозунг французов во время первой мировой войны: «За все заплатят боши»), разборчивость в средствах минимальная. И война до сих пор является таким средством разрешения конфликтов, которому не отказывают в практичности. Но все больше людей задумывается над ее последствиями. Во всяком случае уже несколько веков мыслители трудятся над трактатами о вечном мире.

§2. ЦЕНА ВОЕННОГО КОНФЛИКТА

В европейских языках уже более двух тысячелетий есть фразеологизм «пиррова победа». Разгромив в очередной битве противника и потеряв

львиную долю войска, царь Пирр сказал: «Еще одна такая победа — и мне нечем будет воевать». Запальчивость и озлобление противников бывают столь яростными, что слишком поздно ими осознается свой ущерб. Родители в разводе ведут мучительную тяжбу за детей так долго, что дети успевают подрасти (прекрасный пример — роман Э. Базена «Анатомия одного развода»). Организации, сцепившиеся из-за мелкой привилегии, неспособны уже ни на что полезное (такова знаменитая борьба лесозаготовительного предприятия «Геркулес» за право располагаться в гостинице — «Золотой теленок» И. Ильфа и Е. Петрова). Но все это не идет ни в какое сравнение с ценой войны.

На поверхности плата за войну воспринимается как разрушение материальных объектов и смерть людей. Но «валовый» подход (общая численность превращенных в руины селений и погибших людей) не позволяет реально оценить ущерб. Он ужасающе возрастает при структурном анализе. Разрушены не просто объекты из кирпича, дерева или железа (они, в конце концов, имеют стоимость в виде усредненных трудозатрат). Гибнут архитектурные шедевры, произведения великого искусства, уникальные рукописи. Оставаясь с копиями и муляжами, человечество необратимо беднеет.

Погибшие люди — это те, кто не реализовал свои потенции. Демографический кризис (снижение деторождаемости) — еще не самое тяжелое последствие этих уничтоженных возможностей. Остаются одинокие жены, растут без отцов дети (они будут плохо различать мужские и женские роли). А если учесть, что на войне в бой бросают лучшие людские ресурсы — самых храбрых, смелых, стойких, самых совестливых и ответственных!.. В затяжной войне гибнет соль нации.

Война выпускает на волю самые жестокие инстинкты. Не случайно после войны обычно наблюдается разгул преступности (ограбления, убийства, воровство). Но и часть вернувшихся солдат не может найти себя в мирной жизни (в них продолжает жить война). Здесь скрыт резерв

наемников, готовых воевать где угодно и за что угодно. Только после второй мировой войны стал вопрос о психической реабилитации побывавших в боевых условиях.

Победитель в побежденном пробудил реваншиста. Поэтому гордость от победы будет смешана с тревогой по поводу повторного выяснения отношений с поверженным, когда тот оправится. Забота о государственной безопасности заставляет тратиться на оборону, забирая средства из скудного и так послевоенного бюджета.

Но самая большая цена, за которую платят в войне, заключается в другом.

Каждая война отбрасывает цивилизацию назад, сколько бы ни говорили о прогрессе техники в военное время. Война возможна только в том случае, когда человек рассматривается не как цель, а как средство: смерть одного (противника) становится способом сохранить жизнь другого (соратника). Из преданности «своему» «чужой» как бы выводится из разряда людей

В логике первобытной культуры иноплеменник не был полноценным человеком. Поэтому по отношению к нему было допустимо любое поведение, тем более, что на ранних этапах поверженного врага нельзя было даже ассимилировать в своем роду. Его оставалось только убить. Уже взятие в рабство означало сдвиг в понимании человека: «говорящее орудие» воспринималось как человекоподобное существо, которое, получив свободу, обретало статус человека. Война же овеществляет человека — и не только врага. «Свои» тоже уподобляются шахматным фигурам, которые годятся для целесообразной жертвы (пожертвовать пешку и спасти свою фигуру; разменять фигуры, чтобы слабость противника стала ощутимой). К сожалению, в России, по словам Пушкина, «человека берегут, как на турецкой перестрелке». Снижение человеческих потерь в военных действиях русской армии и никогда не было критерием их успешности. Правительству

России в голову не приходило отчитываться перед нацией за людскую цену в войнах, которые оно вело, да и нация не привыкла спрашивать.

Тяжелы межнациональные войны, но неизмеримо тяжелее гражданские.

Самое выдающееся произведение древнерусской литературы «Слово о полку Игореве» (конец XII века) пронизано ужасом, вызванным внутренними военными столкновениями — княжескими усобицами. Великое и гармоничное мироздание превращается в царство смерти, где пируют... кровавым вином. Победа иноземцев — это продолжение смертного буйства, начатого дедом князя Игоря Олегом Святославичем. Тот породил внутреннюю смуту, за что и назван автором «Слова» Гориславичем:

«Тогда при Олеге Гориславиче засеивалась и росла усобицами, погибала отчина Дажьбожьего внука, в крамолах княжьих век человеческий сокращался. Тогда по Русской земле редко пахари покрикивали, но часто вороны граяли, трупы себе деля, а галки свою речь говорили, летать собираясь на поживу. То было в те рати и в те походы, а такой рати не слыхано. С утра раннего и до вечера, с вечера до света летят стрелы каленые, трещат копыя харулужные в степи незнаемой, посреди земли Половецкой. Черная земля под копытами косями была засеяна, а кровью полита; горем взошли они на Русскую землю... Тут кровавого вина не достало; тут пир закончили храбрые русичи: сватов напоили, а сами полегли за землю Русскую. Никнет трава от жалости, деревья в горе к земле склонились»¹.

В гражданских войнах окончательно рушится идея неприкосновенности человеческой личности. В отечественной войне у солдата остается нетронутой принадлежность ко многим важным группам: к семье, к односельчанам, к профессиональной среде; Гражданская война вносит раскол во все группы: брат идет на брата, коллега на коллегу. Почти полтора века американцы изживают напряжение от гражданской войны

¹ Художественная проза Киевской Руси XI-XIII веков. М., 1957. С. 245. 168

Севера и Юга, а ведь там не было многолетней кровавой мести побежденным со стороны победителей. В России победители в гражданской войне, будучи и ее зачинщиками, готовы были пойти на любые преступления против человечности: убийство заложников; угроза уничтожить членов семей офицеров в случае их измены; расстрелы каждого десятого солдата из отступавших в бою полков; применение химического оружия против восставших граждан своей страны (крестьян Тамбова). А затем упорное и долгое выискивание связей оставшегося населения с белым движением под лозунгом, что революция еще не завершилась, что приближение к окончательной победе сопровождается «обострением классовой борьбы». Общественная жизнь описывалась в военной терминологии: «битва за урожай», «наступление на идеологическом фронте »... Крупнейший, по мнению Сталина, поэт современности возглашал: «Я хочу, чтоб к штыку приравняли перо». Массовые репрессии 1920-1930-х гг. были бы невозможны, если бы страна не жила в атмосфере продолжающейся гражданской войны, опустившей цену человеческой жизни до минимума.

Ситуация войны ставит огромные массы населения на грань выживания, а потому резко сужает ее цели: нужно победить, желательно и выжить. В результате происходит обеднение информационного режима и искажение информационной картины бытия. В действие вступают защитные механизмы, которые с личностного уровня как бы перемещаются на уровень большой группы. Блокируется любая правдивая информация, которая может посеять панику, вызвать тревогу или просто сомнения в правильности действий своего командования. Наступает царство лютой цензуры, изымаются радиоприемники, вводятся жесточайшие законы против распространителей «слухов». По отношению к противнику зато дозволены любые фантазии, которые выставляют его в невыгодном свете. Все внутренние беды и просчеты списываются на врага, что подогревает и так неслабую агрессию. Какая бы то ни было критика правительства именуется преступлением, под прикрытием законов военного времени можно

расправиться с любым оппозиционером. Культивируется черно-белое видение мира.

Искаженная информационная картина и информационный дефицит во время войны можно рассматривать как форму *депривации* (ограничения в удовлетворении потребностей). Война сопровождается широким спектром депривационных процессов. Из-за разрухи и миграции населения ухудшаются жилищные условия. Солдаты на фронте и их жены в тылу живут в условиях сексуальной неудовлетворенности. Тяжелое влияние на поколение оказывает голод. В Европе в XX веке голод был характерен для военного времени и первых лет после войны. Голод в Советском Союзе в 1930-32-х гг. был исключением и представлял собой сознательно выбранный Сталиным способ выморить часть мятежного крестьянства, не принявшего коллективизацию, и поставить на колени оставшихся в живых земледельцев.

Голод, сексуальная зажатость, страх за жизнь своих близких, неопределенность информации о происходящем, ограничение критичности мышления — все эти формы военной депривации пагубно сказываются на человеке. Поглощенный своей болью, он становится более послушным, благодарным власти за те немногие «пайки», которыми она его снабжает. Фактически подобная депривация превращает взрослого в ребенка, поглощенного ближайшими интересами и ослаблением так и не исчезающего напряжения организма

Негативный опыт военного времени служит дурную службу жизни в мирный период. Если неизбежны формы депривации в существовании «своего» населения, то уже тем более свою тягостную власть они распространяют на военнопленных. Содержание военнопленных в лагерях первой мировой войны стало прообразом режима концлагерей для гражданского населения в государствах, подавивших демократию.

«Естественная» примитивизация населения во время войны привлекла внимание тех правительств, которые решили заняться целенаправленным «выковыванием» «нового человека» в период, когда пушки замолкли.

Оказавшись в нацистском концентрационном лагере, психолог Б. Беттельгейм вблизи рассмотрел методику превращения человека в «идеального заключенного», что впоследствии описал в своей книге «Просвещенное сердце» (в русском переводе книга опубликована в номерах журнала «Человек» за 1992 г.). Излагая главную идею Беттельгейма, М. Максимов пишет: «Суть метода — привитие взрослому психологии ребенка. Это проявляется в лагерях повсюду. Хроническое недоедание заставляет человека все время думать о еде. Постоянные темы разговоров заключенных: что давали или будут давать в столовых, что удалось достать в лагерных магазинах, стащить со склада, выменять на что-нибудь ценное, что едят эсэсовцы и т. п.... Почему в лагере запрещено носить часы? Имея часы, ты знаешь, сколько времени осталось до обеда, можешь распределить свои силы, сам что-то спланировать, сам хоть в какой-то мере управлять ситуацией. Это частный случай общего правила — отсутствие информации о чем бы то ни было. Информация — не просто удобство, это возможность самостоятельно оценить ситуацию, это какое-то право»¹.

Цена войны, цена борьбы до победного конца всегда высока.

Воюющие стороны рассчитывают скомпенсировать свои потери за счет поверженного врага. Но в лучшем случае возможна материальная компенсация и территориальные завоевания. Однако присоединенную территорию часто приходится удерживать путем расходов на армию и вооружение. Контрибуция превращает побежденное сообщество в источник ресурсов для победителя. А это само по себе чревато тем, что у победившего правительства появится вкус к изъятиям — и уже у собственного населения. Короче, даже после заключения мира война может оставаться как метод

¹ Максимов М. На грани и за ней // Знание сила. 1987. № 7. С. 74-75

примитивизации социальных, политических и культурных процессов, как регрессивная сила.

Так как цена абсолютной победы может быть слишком высокой, люди стали использовать и другие выходы из конфликта.

Выше (см. гл. 3, § 1) рассматривались пять основных типов поведения в конфликте: 1) *избегание*, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее; 2) *соперничество*, состоящее в открытой борьбе за свои интересы; 3) *приспособление* — тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами; 4) *компромисс*, в котором каждая сторона идет на уступки, лишь частично удовлетворяя свои интересы; 5) *сотрудничество*, в котором идет поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. Война — это крайнее выражение соперничества. Но остаются еще четыре возможных варианта способа действий в конфликтных ситуациях. Обращение к этим способам в обществе совершается в разнообразных мирных формах, позволяющих решать конфликты с гораздо меньшими издержками.

Это, например, такие формы, как независимая экспертиза, суд, дипломатия, посредничество. Возникновение наук об общественной жизни стоит в этом ряду завоеваний цивилизации. Социология и психология не только исследуют межгрупповые конфликты, но и вырабатывают идеи, направленные на их успешное регулирование.

§3. СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Наука о межгрупповых конфликтах может иметь два основных подхода — «от человека» и «от общества». Общественные науки — история, социология — ставят в центр внимания бытие больших сообществ. История стремится постичь, как все было в реальности, не пренебрегая случайностями и подробностями. Социология тяготеет к моделированию социальных

процессов, где случайности не так важны. Эти науки научились эффективно использовать анализ «следов истории» (документов, археологических данных), но возможности проводить полноценный эксперимент у историков и социологов ограничены, им приходится, в основном, лишь описывать, объяснять и предсказывать.

В ином положении находятся психологи. Они опираются на экспериментальные исследования, т. е. на изучение процессов в специально сконструированной и многократно повторенной ситуации. Но в эксперименте психологи не могут пойти дальше малой группы. Поэтому полученные психологами экспериментальные данные достоверно соотносимы только с человеком и малой группой. Вырастающие на основе таких данных выводы об обществе являются следствием расширения локальных психологических теорий. Это снижает достоверность подобных выводов.

Попытки психологов объяснять явления общественной жизни, опираясь на данные экспериментального исследования психологии индивидов и малых групп, часто вызывают ироническую усмешку социологов. Но и социологи, исследуя общественные процессы, не могут обойтись без человека — активной «единицы» всех социальных групп. И социологи приписывают человеку определенные характеристики, исходя из некоей модели человеческого поведения. Тут уже приходит время иронизировать психологам. Но так как и те, и другие являются людьми науки и ценят истинное знание, то и в исследовании конфликтов предпочитают не конфликтовать, а искать максимально удачное для всех решение. Возникает своеобразный параллелизм теорий, которые проверяют одна другую на соответствие, будучи независимыми по своему происхождению. Так, психолог З. Фрейд соотносил свои выводы с социологическими размышлениями Г. Лебона. Конфликтология слишком молодая наука, чтобы ей можно было обойтись без натяжек и метафор даже в строении своего фундамента. Но социологический и психологический подходы способствуют

его укреплению, подобно соединению железа и бетона в железобетонной конструкции.

§4. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МЕЖГРУППОВЫМ КОНФЛИКТАМ

Экспериментаторы обратились к межгрупповым конфликтам совсем недавно. Естественно, что первоначально привлек внимание конфликт в наиболее острой форме — так называемый конфликт с суммарным нулевым результатом. В этом виде конфликта выигрыш одной стороны (+1) получается за счет проигрыша другой (-1), и сумма выигрыша и проигрыша дает нуль.

4.1. ЭКСПЕРИМЕНТ ШЕРИФА

Первый эксперимент поставил в 1954 г. М. Шериф — американский психолог, турок по происхождению. В 1919 г. он был свидетелем погрома, который греки устроили в турецком селении, и воспоминания об этом страшном событии послужили источником для разработки исследования.

Эксперимент проводился в летнем лагере для подростков в штате Калифорния с участием 11-летних мальчиков, нормальных, хорошо приспособленных к жизни, выходцев из протестантских семей среднего класса. Сначала их объединили в одну большую группу, а затем, когда они привыкли друг к другу и многие подружились, их разделили на два отряда («орлы» и «гремучие змеи»). Причем друзья оказывались в разных отрядах. Первый эксперимент состоял в том, что отряды состязались в соревнованиях, где мог быть только один победитель. По прошествии некоторого времени отрядам был предложен второй эксперимент: ремонт водопровода, починить который силами одного отряда было невозможно, — а вода нужна была всем. Этот выдающийся эксперимент заслуживает того, чтобы дать его подробное описание.

«... После того как была проведена первая "экспериментальная обработка", дружественные чувства улетучились весьма быстро. Члены каждой группы начали именовать своих соперников "фискалами" и "завиралами". Они отказывались иметь какие-либо дела с представителями противной стороны. Мальчики проявляли враждебность по отношению к приятелям, которых еще недавно считали "лучшими друзьями". Большая часть ребят из каждой группы негативно оценивала всех представителей другой группы. Соперничающие стороны изготавливали угрожающие плакаты и планировали нападения на своих противников, тайно запасая "боеприпасы" — зеленые яблоки. После поражения в одном из спортивных соревнований "орлы" сожгли флаг, оставленный "гремучими змеями", а на следующее утро "гремучие змеи" явились на спортплощадку и захватили флаг "орлов". Начиная с этого времени взаимные оскорбления, потасовки и нападения стали в лагере самым обычным явлением... При построении перед столовой враждующие стороны оттесняли друг друга, и та группа, которая в конце концов была вынуждена уступить и пропустить противника вперед, кричала им вслед: "Пусть пройдут сначала леди!" За столами мальчики швырялись бумагой, хлебом, наделяли друг друга оскорбительными прозвищами...

После второй "экспериментальной обработки" члены обеих групп стали более дружелюбно относиться друг к другу. Например, один из представителей "гремучих змей", которого "орлы" невзлюбили за острый язык и считали виновником своих поражений, неожиданно сделался "отличным парнем". Мальчики перестали толкать друг друга при входе в столовую. Они прекратили взаимные оскорбления и охотно вместе садились за один стол. Между представителями обеих групп завязывались новые дружеские контакты... В результате обе группы начали активный поиск возможностей для тесного взаимного общения и совместных развлечений. В конце своего пребывания они приняли решение провести общий лагерный костер... При отъезде члены обеих групп изъявили желание возвратиться домой в одном автобусе, отказавшись от двух отдельных автобусов, в которых они приехали в лагерь»¹.

¹ Бронфенбреннер У. Два мира детства. Дети в США и в СССР. М., 1976. С. 121-122.

Эксперимент Шерифа продемонстрировал несколько важнейших процессов в межгрупповом конфликте. Когда была создана конкурентная ситуация (с нулевым суммарным результатом), резко возросла эмоциональная неприязнь между членами разных групп, и стал формироваться отрицательный образ группы-оппонента. Ей стали приписываться некрасивые замыслы, все неясные ситуации истолковывались в «свою» пользу и в ущерб достоинству «чужих». Прошлый индивидуальный опыт доброго отношения с человеком, оказавшимся в стане «чужих», отменялся. Торжествовала солидарность в общей враждебности к соперничающей группе. В условиях ограниченного ресурса конкуренция обостряла негативные процессы в оценке, восприятии противника и во взаимодействии с ним. Опыт же сотрудничества во имя общих целей снижал накал враждебности и располагал участников к сочувствию и взаимопониманию.

Но до такого доброго финала можно было и не дойти. В конце 1960-х гг. Л. Дьяб попытался повторить опыт Шерифа с 11-летними ливанцами, учениками бейрутских школ. Агрессивность конфликтующих сторон оказалась столь велика, что эксперимент пришлось прекратить.

Тревожный намек содержали результаты эксперимента, в котором была создана не только конкурирующая среда, но и неравные условия.

В начале 1960-х гг. Г. Лемэн организовал в летнем детском лагере соревнования, в которых двум командам давались задания разной сложности, оказывалась разная помощь и состав по квалификации был неравный. Все три преимущества были даны одной группе. В группе «обездоленных» появился лишь один позитивный феномен: ее члены быстрее, чем соперники, поняли, что они поставлены в невыгодное положение. В остальном дела складывались у них хуже: было больше бестолковости, недовольства, пассивности. Но, что самое главное, в г-группе фаворитов господствовал более демократичный дух. Там не было закрытости от посторонних наблюдателей и не складывались отношения неравенства. В группе же

обездоленных выделялись авторитарные лидеры и стали формироваться отношения «эксплуатации».

4.2. ЭКСПЕРИМЕНТ ЗИМБАРДО

В 1970 г. был проведен знаменитый эксперимент Ф. Зимбардо, который считается одним из самых масштабных среди социально-психологических исследований.

С помощью тестов были отобраны 24 студента (только мужчины) Стэнфордского университета. Они не имели никаких выраженных черт агрессивности, не были склонны к противоправному и жестокому поведению, а интеллект имели не ниже среднего. По жребии группу разделили на две равные части. Половина должна была составить группу «заключенных», а вторая — их «надзирателей». «Тюрьму» оборудовали в подвале университета. Предполагалось, что эксперимент продлится около двух недель. Со всеми участниками был заключен контракт в соответствии с юридическими нормами штата и конституцией страны. Гарантировалась неприкосновенность личности. Замысел Зимбардо состоял в том, чтобы дать общие «условия игры» в тюрьму, которые бы никак не толкали участников к жесто-костям и противоборству. «Заключенные» определенно были лишены только одного права: покидать помещение «тюрьмы». «Надзиратели» же были обязаны отвечать только за то, чтобы «заключенные» не сбежали. По усмотрению «тюремной администрации» «заключенный» мог получить право читать, вести переписку и встречаться с родственниками, выходить на прогулку и т. п. Теоретически возможно было представить, что «заключенные» и «надзиратели» устроят двухнедельную студенческую пирушку. Зачем тратить силы и удерживать того, кто никуда не собирается бежать? Результаты, однако, превзошли самые мрачные ожидания. Зимбардо признался, что у него зародилось разочарование в природе человеческой. Вот как разворачивался сюжет:

«В первый день опыта атмосфера была сравнительно веселая и

дружеская, люди только входили в свои роли и не принимали их всерьез. Но уже на второй день обстановка изменилась. "Заключенные" предприняли попытку бунта: сорвав свои тюремные колпаки, они забаррикадировали двери и стали оскорблять охрану. "Тюремщики" в ответ на это применили силу, а зачинщиков бросили в карцер. Это разобщило "заключенных" и сплотило "тюремщиков". Игра пошла всерьез. "Заключенные" почувствовали себя одинокими, униженными, подавленными. Некоторые "тюремщики" начали не только наслаждаться властью, но и злоупотреблять ею. Их обращение с "заключенными" стало грубым и вызывающим.

Один из "тюремщиков" до начала эксперимента писал в своем дневнике: "Будучи пацифистом и неагрессивным человеком, не могу себе представить, чтобы я мог кого-то стеречь или плохо обращаться с другим живым существом". В первый день "службы" ему казалось, что "заключенные" смеются над его внешностью, поэтому он старался держаться особенно неприступно. Это сделало его отношения с "заключенными" напряженными. На второй день он грубо отказал "заключенному" в сигарете, а на третий — раздражал "заключенных" тем, что то и дело вмешивался в их разговор с посетителями. На четвертый день Зимбардо вынужден был сделать ему замечание, что не нужно зря надевать "заключенному" наручники. На пятый день он швырнул тарелку с сосисками в лицо "заключенному", отказавшемуся есть. "Я ненавижу себя за то, что заставляю его есть, но еще больше я ненавижу его за то, что он не ест", — сказал он позднее. На шестые сутки эксперимент был прекращен. Все были травмированы, и даже Зимбардо почувствовал, что начинает принимать интересы своей "тюрьмы" слишком всерьез. Так мало понадобилось времени и усилий, чтобы вполне благополучные юноши превратились во взаправдашних тюремщиков»¹.

Парадоксальность эксперимента состояла в том, что не было задано реального дефицита ресурсов. Конфликтующим сторонам собственно нечего

¹ Кон И. С. Открытие «Я». М., 1978. С. 96-97

было делить. «Надзиратели» создали обширный свод ограничений для «заключенных», которые не были предусмотрены основными условиями «игры» по букве договора и часто противоречили его духу. Например, «заключенные» стали срывать шапочки и забаррикадировались в камере. Но нигде не было сказано, что «заключенные» должны их носить: их просто надели на «заключенных» в начале эксперимента — и только! Если «заключенные» забаррикадировались — то тем лучше: еще меньше будет шансов, что они сбегут. Но «надзиратели» вломились в камеру и водрузили-таки на поверженных затворников эти унылые, серые шапочки, которые делали их лица стандартными. Самоутверждение одной из враждующих сторон осуществлялось через унижение второй. Причем шансы были неравны: у «надзирателей» существовал более широкий репертуар агрессивного поведения. В привычном сознании «надзиратель» и «заключенный» — это, конечно, антагонистические социальные роли. И такие неявные установки участников эксперимента могли оказать свое влияние на разыгрывание амплуа. Но столь легкий переход от игры к серьезной схватке заставляет задуматься.

Организаторы исследования, конечно, создали скрытые предпосылки конфликта. «Заключенные» и «надзиратели» были одеты в своеобразную униформу. Облачение «надзирателей» смахивало на мундир. «Заключенные» же были вынуждены носить что-то похожее на рясу, да еще с пришитым к ней номером. Никто не обязывал обращаться к ним: «Номер пятый!», но желание возникло. Никто не вынуждал их обзывать «бабами», но одежда-то «намекала».

В таких условиях бацилла конфликта размножалась как в питательной среде. Этим «естественным» предпосылкам ведения конфликта могли бы противостоять традиции большого мира: культура, этика, опыт выхода из затяжных схваток. Но в рамках малой группы конфликт завершился катастрофой. Особенно зловещим было то, что самые агрессивные и непримиримые «надзиратели» задавали эталон «достойного» для их группы

поведения. Более умеренные и уравновешенные рисковали получить клеймо неполноценных службистов.

4.3. ЭКСПЕРИМЕНТ ТЭШФЕЛА

Описанные эксперименты проводились психологами-интеракционистами, поэтому эффект реального взаимодействия групп людей было особенно ярким. Когнитивистов же интересовали в большей степени процессы решения проблем личностью, поставленной в ситуацию межгруппового конфликта. В конце концов для них было важно не участие в межгрупповых контактах, а сознание того, что таковые имеются. Особенную известность получили эксперименты Г. Тэшфела, проведенные в конце 1960-х гг.

Тэшфел создал экспериментальную группу из учеников одной школы, знавших друг друга. Сперва школьникам предлагали пройти тестирование, на основе которого их якобы разделили на две партии. Ни характер тестирования, ни принципы отбора участникам не были ясны. Мало того, ни один из них не знал, кто принадлежит к «его» группе. Но каждому школьнику предлагали распределить возможную награду за участие в эксперименте между двумя другими школьниками, один из которых «принадлежал» к группе распределяющего, а другой — ко второй группе. Причем имена награждаемых не назывались — только условные номера. Чтобы определить вознаграждение, школьник должен был пользоваться специальной таблицей парных цифр. Она была так сконструирована, что при увеличении размера приза «противник» получал больше, чем «сторонник» распределяющего. Испытуемый предпочитал дать «своему» меньше по абсолютной величине из возможных наград, но так, чтобы «чужой» получил меньше «своего». Парадокс ситуации состоял в том, что распределяющий не знал ни кто этот «свой», ни за что награждают, ни по каким критериям. Но при всем том предпочитал «своего», определяя награду не наибольшую по абсолютной величине, но превосходящую награду «чужому». «Своего» награждали не как абстрактного ближнего, которому нужно дать по

возможности больше, а как члена «своей» группы, которого следует наградить так, чтобы «своя» группа получала суммарный выигрыш больший, чем «чужая».

Этот феномен стал именоваться *групповым фаворитизмом*: предпочтением своей группы и ее членов только по факту осознанной принадлежности к этой группе.

Эффект группового фаворитизма действует даже тогда, когда реальной группы и не существует, но человек полагает, что он к ней принадлежит. Реальная же группа через систему наград и наказаний способна групповой фаворитизм существенно усилить

4.4. ЭКСПЕРИМЕНТ АГЕЕВА

Исследование поведенческого и когнитивного моментов было произведено в эксперименте В. С. Агеева.

Работа велась со студентами одного московского технического вуза (12 студенческих групп общей численностью более трехсот человек). Студентам было объявлено, что будет проводиться сравнение знаний двух групп, причем более подготовленная группа получит зачет в полном составе, а студенты второй группы будут потом сдавать зачет в индивидуальном порядке. После проведения проверки, но до объявления ее результатов студенты заполняли анкету, в которой оценивали членов своей и конкурирующей группы, ход состязания, его возможный исход и другие моменты пережитой ими ситуации.

Преподаватель по ходу соревнования объявлял, какая группа идет впереди, не обосновывая свое решение и не объявляя критериев оценки. В одних случаях выделялась одна группа-победительница, которая все время шла впереди. В других — группы «вырывались вперед» попеременно.

Основные результаты исследования сводятся к следующему. Во всех случаях проявился групповой фаворитизм: участники в большинстве предпочитали свою группу и сулили ей победу. Успех своей группы приписывался «внутренним» причинам: хорошей подготовке группы, ее старанию, активности. Неудача объяснялась «внешними» факторами: мешали соперники, экзаменатор был необъективен, не хватало времени на подготовку. Группы-аутсайдеры («неудачники») демонстрировали большую активность и поддержку своих членов, а также больший групповой фаворитизм. Так как это была игра с нулевой суммой, да еще с использованием неясных критериев победы, то конфликт между группами усиливался. В результате значительно снижалась адекватность межгруппового восприятия. Стабильная неудача порождала в группе рост отчужденности и конфликтности. В группах-«неудачниках» студенты точнее понимали межличностные отношения, чем в группах-лидерах, но это было связано с поиском ответственных за неудачу. Была установлена и связь между типом лидерства в группе и характером межгруппового соревнования:

«Чем более жестким (авторитарным) является стиль формального и неформального лидерства, тем ярче выражены отношения межгруппового соперничества»¹

4.5. ВЫВОДЫ

В наиболее обобщенном виде так можно представить результаты психологических экспериментов, посвященных межгрупповым конфликтам.

I. Осознание человеком своей принадлежности к группе вызывает групповой фаворитизм (предпочтение своей группы даже в тех случаях, когда на то нет достаточных оснований).

II. Ситуация ограниченного ресурса («на всех не хватит») порождает:

¹ Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений. М., 1983. С. 134.

- 1) обострение негативных эмоций (неприязни, ненависти, злобы);
- 2) усиление враждебных действий между группами;
- 3) распад прежних дружеских связей между людьми, ставшими членами конкурирующих групп;
- 4) рост неадекватности восприятия как конкурирующей группы в целом, так и ее отдельных членов;
- 5) объяснение своих побед «внутренними» причинами (талантом, старанием, взаимопомощью), а поражений — «внешними» (происками соперников, необъективностью судей, неудачными обстоятельствами);
- 6) со стороны «проигравших» — третирование союзников, которые иногда оцениваются даже хуже, чем «победители».
- 7) в группе-аутсайдере — ухудшение личных отношений, рост напряженности, сдвиг в сторону эксплуатации одних членов другими и формирование авторитарной структуры руководства, которое стремилось ограничить «выход» членов своей группы на невраждебный контакт с соперниками.

Ш. Снижение межгрупповой конфликтности наблюдалось, когда:

- 1) враждующие группы включались в совместную полезную деятельность;
- 2) контакты взаимодействия не ограничивались узкой зоной состязательности;
- 3) критерии состязания были приняты членами всех групп или вырабатывались ими;
- 4) взаимодействие групп и людей осознавалось на фоне более широкой групповой принадлежности (мы студенты, члены одной религиозной общины, жители одного города, биологи, европейцы, цивилизованные люди и т. п.).

Наиболее важным результатом является то, что сосредоточенность схватки на узком поле ограниченного ресурса

вызывает сужение диапазона интересов человека до тонкой полоски межгрупповой тяжбы, плата за которую может быть чрезмерно высокой.

Кроме того, межгрупповой конфликт влияет на протекание внутригрупповых процессов. Поле поражения слишком часто покрывается сорняками деспотизма и предрассудков.

Даже в границах проведенных исследований результаты могут вызывать неоднозначное толкование. Еще большие трудности возникают при определении их так называемой экологической валидности: насколько правомерно перенесение сформулированных интерпретаций на конфликты между большими группами (сословиями, нациями, регионами)? Полученные результаты не противоречат ни житейскому, ни историческому опыту. Эвристическое значение этих экспериментов также велико: они обостряют зрение социологов, историков и политиков, профессиональный интерес которых обращен к большим группам. Но, пожалуй, главной в оценке их экологической валидности будет сверка построений психологии с концепциями наук, непосредственно разрабатывающих проблемы конфликта между большими группами.

§5. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОНФЛИКТУ

Было бы бессмысленным рассматривать конфликты в больших сообществах людей без учета социальных учений. Но таких учений много, и, занявшись их анализом, мы рискуем не добраться до конкретных проблем конфликтологии. Оставим вне поля зрения утопические социальные теории. В них конфликт признается лишь как временное и прискорбное явление, которое по мере продвижения общества к идеальному состоянию исчезает, ибо конфликт — болезненное проявление несовершенства. Утопические теории весьма популярны, но их влияние на науку не становится от этого

благотворным. Конфликт в них используется скорее как агитационный козырь при обещании будущего блаженства.

Остановимся лишь на тех социологических теориях, которые признают неизбежность и неустранимость конфликтов в обществе.

В зависимости от того, какое место в жизни общества эти социологические теории отводят конфликту, их можно разделить на две группы: одни признают конфликт *исходным* моментом социального анализа, другие опираются на идею целостного бытия общества, из которой и *выводят* механизм конфликта. Будем называть первые *теориями «исходного» конфликта*, а вторые — *теориями «производного» конфликта*.

В социологии XX века наиболее влиятельными теориями «исходного» конфликта являются системы М. Вебера и Р. Дарендорфа, а «производного» конфликта — системы Э. Дюркгейма, Т. Парсонса и Н. Смелзера.

Различие между двумя указанными типами теорий нетрудно увидеть из проводимого Дарендорфом сравнения своего подхода с подходом Парсонса:

- для Парсонса общество — устойчивая и хорошо интегрированная структура, где элементы имеют определенную функцию и действуют в направлении ценностного согласия, устойчивости и объединения;

- для Дарендорфа общество в каждой точке пронизано конфликтами, каждый его элемент направлен на рассогласование и дезинтеграцию, что порождает социальные изменения и принуждение одних членов общества другими.

5.1. ТЕОРИИ «ИСХОДНОГО КОНФЛИКТА»

В этих теориях социальный конфликт первичен, является аксиомой. Все общество — от высшей политики до быта брачной пары — пронизывают конфликты. Если взглянуть издали, то тот или иной социальный уровень еще может показаться цельным. Но присмотрись внимательнее, и увидишь, как в нем сталкиваются враждующие лагеря. Да и эти лагеря только кажутся единой силой: в них тоже сталкиваются конкурирующие партии,

ограничивающие свои враждебные усилия лишь из-за угроз внешнего врага. Как сказал А. Блок, «и вечный бой — покой нам только снится». Конфликт и его природу объяснять не надо. Им, конфликтом, объясняется все остальное.

Так, М. Вебер представляет общество как совокупность статусных групп, борющихся за свои материальные интересы, за положение в системе власти, за идеологические и духовные ценности. Слово «статус» как раз и выделяет то место на социальной лестнице, за которое приходится бороться. Общественный организм в каждой точке пронизан конфликтами — он, так сказать, складывается из множества конфликтов разного уровня. И возникает логически понятная тенденция дематериализации этого организма. Где же все-таки та единица, которую можно осязать, которая реально существует? Ведь конфликт — это всего лишь отношение, т. е. явление, так сказать, вторичное, возникающее при наличии материальных объектов.

Таким осязаемым первоэлементом в теориях «исходного» конфликта является *человек*. Он — действительная, непосредственная реальность. Он действует, существует, присутствует. А все остальные социальные уровни производны и не являются такой же ощутимой целостностью, субъектом действия, как человек. Все группы интересов разного уровня эфемерны в сравнении с человеком. Они скорее напоминают сочетания при бросании костей, чем сваренные металлические конструкции. По логике из первичных конфликтов между людскими единицами возникают вторичные, третичные, охватывающие все большее количество «пар», «четверок» ... «тысяч». Вебер выразил свой подход в следующем несколько тяжеловесном пассаже:

«Для других (например, юридических) познавательных целей или для целей практических может оказаться целесообразным и просто неизбежным рассмотрение социальных образований ("государства", "товарищества", "акционерного общества", "учреждения") точно так, как если бы они были отдельными индивидами (например, как носителей прав или обязанностей или как виновников действий, имеющих юридическую силу). Но с точки зрения социологии, которая дает понимающее истолкование действия, эти

образования суть только процессы и связи специфических действий отдельных людей, так как только последние являются понятными для нас носителями действий, имеющих смысловую ориентацию»¹.

Для Вебера группы — это «процессы и связи». Несколько эфемерный, воздушный облик приобретают группы и в трудах Дарендорфа. Реальные силы влияния у него выступают как объединения с фиксированным кадровым составом. Например, правящий класс — это правительство и бюрократия, которые могут быть представлены списком конкретных имен и только им ограничены.

Признавая конфликт неизбежным, теоретики названного направления избавлены от иллюзий утопистов. Те хотят конфликты устранить. Эти же выдвигают идею регулирования всех форм столкновения и конкуренции.

5.2. ТЕОРИИ «ПРОИЗВОДНОГО» КОНФЛИКТА

Иными являются теоретические схемы сторонников взгляда на общество как на целостную систему. Они не склонны единственной реальностью признавать лишь людей, из конфликтов между которыми и «вспухло» общество и государство. Социальные образования самой разной степени общности признаются ими как первоначальная данность. Из нее выходит человек в его общественном обличье, что и отличает человека от животного. Традиция такого понимания общества и человека (как существа «политического») восходит к Аристотелю (IV в. до н. э.). Наиболее отчетливо идея первичности и автономии общества как особой социальной реальности по отношению к человеку как индивидуальной, биопсихической реальности выступила в «социологизме» французского социолога Э. Дюркгейма.

Так как общество мыслится структурно, «уровнево», то источник конфликта кроется именно в несогласованности межуровневого взаимодействия.

¹ Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 13-14.

Источником конфликта выступает несогласованность между уровнями потребностей: потребности организма сталкиваются с потребностями личности, или те и другие — с требованиями культуры. Здесь легко прослеживается социологическая параллель с психологической системой, идущей от Джемса и Фрейда. Только столкновение рассматривается на уровне большой группы: голод и верность долгу в военное время, личная безопасность и защита общественного идеала в период политического кризиса и т. п.

Основное направление социальной жизни мыслится как стремление к гармонизации отношений, восстановлению равновесия по типу гомеостаза. Для Парсонса важной категорией является напряжение, но оно как бы вторично и не обязательно разрушительно: «Напряжение есть тенденция к нарушению равновесия в балансе обмена между двумя или более компонентами системы»¹. Категорию «напряжения» использует и ученик Парсонса Смелзер.

Согласно Смелзеру, следует различать четыре уровня факторов, регулирующих деятельность человека:

- 1) наивысшие, обобщенные цели и ценности (убеждения, верования);
- 2) нормы (общесоциальные правила);
- 3) способы организации людей (правила действия внутри конкретной группы);
- 4) доступные возможности действия в конкретной ситуации.

На первых двух уровнях социальные действия человека определяются тем, что он выступает как член большой группы (церкви, государства, нации и т. п.), демонстрируя приверженность вере, убеждениям, общепринятым нормам поведения или неверие и отклоняющееся поведение. На третьем уровне главная характеристика социального действия — лояльность или нелояльность к своей организации или малой группе. На четвертом —

¹ Parsons T. An Outline of Social System // Theories of Society. 1962, v. 2. P. 71 182

уверенность или неуверенность в успешном использовании средств для решения ситуативной проблемы.

Напряжение, потенциально содержащее в себе конфликтность, возникает как следствие несоответствия между уровнями или несогласованности элементов одного и того же уровня. Рост напряжений в различных точках системы социальных взаимодействий ведет к разрывам этой системы, что выражается в бунтах, восстаниях, религиозных и национальных столкновениях и т. д. Поэтому важнейшей задачей для общества является компенсация и уравнивание напряжений. Это достигается путем изменения общественных порядков, внесения в них инноваций, открывающих пути к восстановлению интеграции общества. Парсонс и Смелзер описывают семь этапов, через которые обычно проходит процесс социального изменения:

- Появление чувства неудовлетворенности произведенными достижениями.
- Возникновение симптомов беспокойства (враждебность, агрессия, утопии).
- Попытка урегулировать напряжение на основе государственных идей с мобилизацией мотивационных ресурсов.
- Появление терпимости к новым идеям в эшелоне руководства.
- Анализ и конкретизация новых идей.
- Готовность пойти на риск и применение нововведения.
- Включение нововведения в обычный порядок, превращение его в часть экономической структуры.

Сходным образом еще две с половиной тысячи лет назад (в античных поэтиках) был описан процесс развития конфликта в художественном произведении: экспозиция — завязка — кульминация — развязка. Но в полезности такого анализа социальных вопросов сомневаться не приходится.

Важным аспектом этого подхода является то, что регулирование социальной системы учитывает не только рациональные моменты. Уже

Парсонс указывал, что социальные напряжения вызывают фантазии, несбыточные надежды, склонность к мифологизированию. Смелзер так описывает возникновение массовой истерии:

«В обстановке неопределенности человек находится в состоянии возбуждения потому, что не знает, чего он должен бояться; а когда он переходит в истерическое состояние, он по крайней мере полагает, что он знает, откуда исходит опасность»¹.

В числе мер, регулирующих напряженность и предупреждающих обострение социальных конфликтов, Смелзер предлагает:

- информационную и психологическую подготовку населения;
- разработку специальных программ, которые предотвращали бы негативное воздействие ситуации неопределенности и содействовали бы упорядочению психологических реакций, основанных на более глубоком понимании происходящего;
- повышении авторитета рационального знания и искусства управления — в противоположность взрывам истерии, вспышкам насилия, упованию на харизматического лидера или на новые идеологические доктрины, внушающие различного рода утопические надежды².

Разница в двух рассмотренных подходах к конфликту не приводит к тому, что развивающие их социологические теории оказываются взаимоисключающими. Наоборот, возможно инвариантное (как бы стоящее над вариантами) описание причин конфликта и способов его регулирования.

§6. КОРНИ И РОСТКИ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНФЛИКТА

Причинно-следственные связи в мире представляют такую длинную цепь, что ее начало и конец могут теряться в бесконечности. Поэтому принятые в социологии объяснения источников конфликта могут не совпадать из-за выделения разных звеньев в цепи причин. Но традиционно

¹ Smelser N. Theory of collective Behaviour. N. Y., 1962. P. 85.

² См.: Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1996. С. 67.

выделяют конфликт ресурсов и конфликт ценностей. В первом случае борются за благо, которого не хватает на всех. Во втором — столкновение происходит из-за неприятия образа мыслей и действий противника по высшим соображениям (справедливости, истины, красоты, добра). Можно дать и более детальную картину корней и ростков общественного конфликта, в которую вписываются большинство теорий. Во всем их разнообразии можно выделить четыре основные группы:

- 1) неудовлетворенная потребность и стремление ее удовлетворить;
- 2) социальное неравенство;
- 3) разная степень участия во власти;
- 4) несовпадение целей и интересов людей.

1) *Неудовлетворенная потребность*

П. Сорокин писал: «Непосредственной предпосылкой всякой революции всегда было увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения, а также невозможность минимального их удовлетворения... Если пищеварительный рефлекс доброй части населения «подавляется» голодом, то налицо одна из причин восстаний и революций; если «подавляется» инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций... Если «подавляется» собственнический инстинкт масс, господствует бедность и лишения, и в особенности, если это происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем еще одну причину революций»¹.

2) *Социальное неравенство*

Здесь источником напряжения является неудовлетворенность потребности не по абсолютной шкале, а по относительной. Кто-то больше, лучше, полнее, многообразнее питается, развлекается, отдыхает и т. п. Это

¹ Сорокин П. Человек, цивилизация, общество. М., 1992. С. 272-273.

поле социальных сравнений. Стоит напомнить о групповом фаворитизме (§ 4): люди идут даже на то, чтобы снизить награждение члена своей группы, если это единственный способ получить вознаграждение большее, чем у участника другой группы. Здесь остро встает проблема социальной справедливости.

Социальное неравенство — это прежде всего неравенство доступа к ресурсу (деньгам, предметам бытового и культурного назначения и проч.). Жесткая фиксация социального положения всегда приводила общество к упадку. И не только тогда, когда закреплялось социальное неравенство. Насильственно введенное равенство потребления — уравниловка — заканчивалась столь же плачевно. Бесполезно призывать человека лучше трудиться, если он будет получать столько же, как и менее продуктивно работающий. По остроумному наблюдению Владимира Высоцкого, «первых нет и отстающих» только при беге на месте.

3) *Разная степень участия во власти*

От доступа к владению «вещами» здесь виден переход к доступу управления людьми. Эффективность групповой жизни невозможна без разделения функций по содержанию и по статусу (уровню прав и полномочий). Но власть дает не только возможность управлять людьми — она обеспечивает и доступ к «ощутимым» ресурсам. Поэтому конфликты в зоне власти самые острые. «Власть отвратительна как руки брадобрея», — говорил Мандельштам. Самые тяжелые злоупотребления, известные в истории, связаны с алчностью и разнузданностью власти. Но даже самые оптимистические теории конфликта, стоящие на почве реальности, не выдвигают идеи уничтожения власти. Разрабатываются лишь методы ее ограничения и оптимального использования.

4) *Несовпадение целей и интересов людей*

Такое несовпадение существует в любых конфликтах, поскольку в них

всегда цели и интересы сторон расходятся. Но если дело касается обоснования целей и интересов, то тут разногласия могут уходить своими корнями в сферу высших социальных идеалов, культурных ценностей, идеологических ориентации, верований и т. п. В чистом виде противоречие в этой сфере есть *межкультурный* конфликт. Но он имеет и социально-практический аспект, потому что открывает перспективу бескровного выхода из столкновений. Человек отличается от животного тем, что иначе расширяет свой опыт: гибель особей он может заменить гибелью гипотез. Конфликт убеждений и верований может длиться дольше, чем иной. Но зато решение проблемы на высшем уровне регуляции — на уровне культуры — резко снижает потери на уровне вещей и отношений.

Подытоживая результаты социологических исследований, А. Г. Здравомыслов дает обобщающее и развернутое описание развития конфликтов:

«Основные этапы или фазы конфликта могут быть резюмированы следующим образом:

Исходное положение дел; интересы сторон, участвующих в конфликте; степень их взаимопонимания.

2. Иницилирующая сторона — причины и характер ее действий.

3. Ответные меры; степень готовности к переговорному процессу; возможность нормального развития и разрешения конфликта — изменение исходного положения дел.

4. Отсутствие взаимопонимания, т. е. понимания интересов противоположной стороны.

5. Мобилизация ресурсов и отстаивание своих интересов.

6. Использование силы или угрозы силой (демонстрация силы) в ходе отстаивания своих интересов; жертвы насилия.

7. Мобилизация контрресурсов; идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага; проникновение конфликта во все структуры и отношения; доминирование конфликта в сознании сторон

над всеми иными отношениями.

8. Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее воздействие.

9. Осознание тупиковой ситуации; поиск новых подходов; смена лидеров конфликтующих сторон.

10. Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом тупиковой ситуации и пониманием интересов противоположной стороны.

11. Новый этап социального взаимодействия»¹.

§7. КОНФЛИКТЫ В ИСТОРИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Скептики утверждают: история учит тому, что ничему не учит. Если рассматривать историческую науку как склад примеров из жизни в прошлом, то с этим, пожалуй, можно согласиться. Исторические данные очень трудно поддаются формализации. Подчинение же догматической философской схеме превратило историческую науку советского периода в служанку партийной идеологии. Исследование полных конфликтов прошлого превратилось в игру с предрешенным результатом. При этом историки, увлекшись социальной борьбой, почти выпустили из поля зрения социальное согласие. Мало изучался диалог власти и общества, третировался опыт либерализма, деятельность земств принижалась из-за их приверженности «теории малых дел», попытки царского правительства дать подданным те или иные свободы объявлялись или демагогией, или вынужденной уступкой. Революция ценилась выше, чем реформа. А ведь именно реформа воплощает регулирование общественного конфликта. Поэтому не во всех зонах историки обладают конкретной информацией об оптимальном выходе из конфликтов определенного вида, даже если такой опыт и имелся в прошлом. Слабо разработаны и исторические концепции социального сотрудничества. Что представляется более или менее возможным, так это рассмотрение общей тенденции исторической эволюции фактора конфликтности в

¹ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1996. С. 98-99

человеческом обществе.

В древности жизнь человеческих сообществ в сильной степени зависела от внешних воздействий, которые часто имели разрушающий характер: голод из-за неудачной охоты или неурожая; эпидемии; высокая детская смертность и смертность женщин при родах; незащищенность перед большинством заболеваний; постоянные войны, пожары. В таких условиях восстановление сложившегося образа жизни считалось социальным идеалом. Общественные формы мыслились неизменными. Цель бытия была связана с сохранением существующего положения и выживанием. Внешняя среда воспринималась как неизменная и враждебная. В оценках явлений господствовали шаблон, стереотип, догмат. Основным регулятором поведения было наказание, а господствующим состоянием — страх. В критической ситуации использовались прежде всего террор и опора на старые шаблоны. Общественные процессы протекали медленно и с малой вариативностью. Если рассмотреть завоевания цивилизации в современную эпоху, то следует признать, что сейчас общество ориентировано на развитие, на поиск качественно иных форм жизни, на усовершенствование. Внутренняя устойчивость обеспечивается многообразием и относительной независимостью входящих в целостную систему подсистем. Внешняя среда воспринимается как изменяющаяся. Основным регулятором выступает поощрение, а господствующим состоянием — радость и смелость. В кризисной ситуации усиливается опробование новых методов. Общество из статического превращается в динамическое.

В ходе долгого исторического пути от древности к современности человек все меньше выступает как средство и все больше превращается в цель. Чем древнее общество, тем сильнее восприятие «чужого» как вещи. В первобытном обществе чужака съедали или убивали, в рабовладельческом — превращали в «говорящее орудие». Выработка идеи человека как меры всех вещей, как носителя «неотъемлемых прав» сопровождалась ростом свободы личности. Социальная мобильность, рост грамотности, обретение права

выбора местожительства, профессии, вероисповедания — таковы признаки этой свободы.

Исторический процесс перехода от древнего статического общества к современному динамическому тесно связан с развитием механизмов регуляции конфликтов

Примитивные формы конфликта тяготеют к борьбе на уничтожение противника. Статическое общество воспринимает конфликт как досадное препятствие. Разрешение конфликта мыслится как уничтожение его виновника. Разум уступает силе чувств — гнева, мести, ярости. Но с развитием культуры растет сила рациональных, рефлексивных начал в мотивации человеческих действий. Проигрывание сценария борьбы в голове сдвигает конфликт от гибели людей к гибели гипотез. Рефлексия в конфликте подразумевает и выработку правил поведения, устраивающих все конфликтующие стороны.

Во внешних сношениях появляется дипломатия, которой дан шанс разыграть сперва конфликт на словах, и лишь после неудачи переговоров открыть путь военным действиям. Дипломаты рассуждают о цене конфликта со всеми подробностями.

Рефлексивный подход к конфликтам порождает осознание прав, появление законов и возникновение суда. Формирование юридических «правил игры» направлено на сужение зоны конфликта, что связано с выделением суда как независимой инстанции. Суд рассматривает только суть спора, отменяя все, что не имеет отношения к делу, а значит, не дает спору разрастаться до бесконечности. Судебное красноречие развивает технику убеждения, шлифует логику. Облагороженная строгостью рассуждений мысль начинает искать выход из конфликта в разумном компромиссе или в выработке благоприятного для всех решения. Становление правовой системы «упорядочивает» и мысли отдельного человека. Он начинает задумываться о

цене его конфликта с обществом. Предвидение юридических последствий тормозит противоправные действия, а в результате снижается суровость наказаний (отменяется членовредительство — отрубание руки, клеймение; сокращается список статей, подразумевающих смертную казнь). Объективность и независимость суда укрепляет правопорядок. Появление суда присяжных ставит судопроизводство в зависимость от нравственного сознания общества и ограничивает злоупотребления со стороны политической власти. Присяжные заседатели не подчинены никому и выносят приговор, согласуясь только со своей совестью.

Не менее важным аспектом права является упорядочение социальной жизни. Законодательное закрепление прав сословий переводило любой общественный конфликт в юридический диалог и давало тем самым шанс договориться без кулаков. Реформы Солона в Древней Греции, законы XII таблиц в Древнем Риме оказали сильнейшее воздействие на формирование социального порядка в античных государствах, обеспечив их единство и процветание. Законность стала столь высокой ценностью, что обрела афоризм: «Пусть весь мир рушится, но юстиция торжествует». Обеспечить свободу личности было бы невозможно без развитой теории права и системы законодательства. Великим принципом явилась презумпция невиновности¹, обеспечивающая охрану личности от злоупотребления государством.

Особенно сильно социальная рефлексия стала развиваться с появлением демократической формы правления в Афинах. На собрании всех граждан государства вырабатывались правила «политической игры». Жертвой их несовершенства стал Сократ — самый глубокий нравственный мыслитель древности. Смерть Сократа заставила афинян задуматься о том, что формальная демократическая процедура принятия решения не

¹ Принцип, согласно которому никто не может считаться виновным в нарушении закона, пока вина его не будет установлена решением суда. Это значит, что человек не обязан доказывать свою невиновность; пусть другие докажут, что он виноват.

освобождает судей от нравственной ответственности и компетентности.

Но развитие и совершенствование демократии показало, что все же именно она создает наилучшие условия для мирного урегулирования общественных конфликтов. Эффективен, прежде всего, процесс принятия решений в рамках демократии.

Воля большинства определяет принятие решений, но нельзя волей большинства принимать решения, ущемляющие гражданские права меньшинства только потому, что оно меньшинство. Люди, оставшиеся в меньшинстве, сохраняют не только право на жизнь, но и право думать по-своему и высказывать свое мнение. Они лишь не должны пытаться насильственным путем (скажем, с помощью актов терроризма) помешать реализации принятых большинством решений

Если меньшинство, используя силу убеждения, станет большинством, ему открывается путь к воплощению своих замыслов. Поэтому меньшинству нет необходимости прибегать к заговору и политическому перевороту. Сам ход управления подразумевает не только господствующую группировку, но и оппозицию. Даже ожесточенная борьба в парламенте имеет меньшую цену, чем борьба на баррикадах.

В исторической перспективе прослеживается снижение роли грубой силы в разрешении конфликтов, замена силовых столкновений рациональным поиском путей, ведущих к более приемлемому для всех сторон результату. А это возможно лишь при развитии критического ума свободной личности. С поля брани конфликты все дальше перемещаются на поле культуры, где в борьбе идей и аргументов происходит поиск бескровного удовлетворительного итога.

«Окультуривание» личности является необходимым моментом развития цивилизованных форм конкуренции. Шансы на успех возможны

только тогда, когда сознание личности открыто для диалога, а значит, и для возможного признания своей неправоты или неполной правоты.

Таким образом, возникновение дипломатии, суда, демократической власти обеспечивает цивилизацию инструментами оптимального урегулирования конфликтов.

Важным направлением развития является дифференциация функций общественной жизни. Отделение церкви от государства, появление независимого суда, невмешательство в дела науки, возникновение свободной печати, формирование самых разных свободных объединений и клубов, разделение законодательной и исполнительной властей — все это обеспечивает возможности всестороннего подхода к решению проблем, вызывающих социальные разногласия. Дальнейшее согласование подходов (этического, экономического, юридического, политического и т. п.) становится возможным проводить в форме свободного обсуждения. Неприкосновенность конституции, верховенство закона, верность игре по писаным и неписаным правилам, уважение к оппоненту — это те принципы, которые создают у конфликтующих сторон ощущение принадлежности к общему значительному делу. Разрешение конфликта становится творческим процессом поиска согласованного решения.

ГЛАВА 8

СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

В данной главе социальные конфликты понимаются как конфликты, связанные с борьбой за *ресурс*. Они возникают на границе между человеком и природой и продолжаются в зоне производства и потребления. При переходе в зону власти человека над человеком эти конфликты становятся *политическими*, а борьба за высшие ценности превращает их в *духовные*.

§1. ОБЩЕСТВО И ПРИРОДА

Долгое время природа считалась безграничным источником сырья для людей и универсальным поглотителем всех отходов, которые в нее возвращались из производства. Только в XX веке стали осознавать, что гармонизирующая мощь природы небеспрельна, равно как и сырьевые запасы. Земле грозит экологическая катастрофа из-за нерационального использования человечеством возросшей технической мощи. Источником катастрофы является социальный конфликт, не получающий должного разрешения.

«Гайки»

Прекрасно иллюстрирует проблему психологическая игра Джулиана Эднн «Гайки». Несколько человек сидят вокруг блюда, некотором лежат 10 гаек. Участникам сообщают, что каждые 10 секунд количество имеющихся на блюде гаек будет удваиваться. Никто не может ограничить участников в их стремлении взять с блюда сколько угодно гаек. Если бы участники спокойно посидели хотя бы полминуты, они могли бы поделить между собой 80 гаек. В 65% случаев эксперимент по длительности не «перешагивал» 10-секундный барьер: все гайки были моментально расхвачаны, а блюдо летело на пол. Удваивать было нечего. Японец Каори Сато играл в выращивание леса, в котором вместо листьев росли с определенной скоростью деньги. Больше половины деревьев не дорастает до оптимальной «денежной массы»: ее «обрывали» в конкурентной спешке.

«Трагедия общинных выгонов»

Сходную ситуацию под названием «трагедия общинных выгонов» рассматривал эколог Гарретт Хардин. Если на лугу могут пастись сто коров, а каждый владелец может без ограничений добавлять своих животных в стадо, то скоро луг будет окончательно вытопан. Каждый фермер может предположить, что прибавленная им к стаду одна корова дела не ухудшит. Но при этом каждый думает только о своей корове, а прибавленная к стаду корова соседа заставит других только поспешить уравнивать свои шансы. Такая гонка допустима при неограниченном ресурсе, а при ограниченном — служит источником общего ухудшения дел, за которым следует конфликт между участниками. На уровне общины такой конфликт в конце концов улаживается. (Например, в русских деревнях собирать в лесу грибы или ягоды можно было не ранее определенного, известного всем момента.) На уровне жителей земли пока решить проблему не удастся, ибо еще не появился саморегулирующийся субъект — человечество, — определяющий «правила игры» для всех своих членов. Наука, нравственность, международное право лишь начинают создавать эти правила.

Но история знает немало примеров того, как изменение в потреблении природного ресурса вызывало социальные конфликты. Высыхание Великой степи вынудило монголов искать другие пастбища, что кончилось для Руси катастрофическим разгромом национальной жизни (нашествие Батыя). Использование земли под пастбища в Англии XVI века обернулось обезземеливанием значительной части крестьянства, переполнением сверх меры населения городов, бродяжничеством. Осознание проблемы и попытка ее рационально регулировать обычно приводит к снижению остроты конфликта, а иногда и открывает дорогу в будущее.

§2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

О нравственности, праве и демократии как регуляторах социальных проблем говорилось выше (гл. 7). Здесь следует сказать еще об одном

великом завоевании цивилизации, давшем эффективный механизм регулирования конфликтов — *о рынке*. Наиболее важным аспектом в социальной жизни является экономический. Вот как современный теоретик описывает осознание наукой и обществом экономического механизма:

«По сути дела лишь с конца XVIII столетия мыслители начинают все чаще задаваться вопросом: почему все-таки происходит так, что общество нормально "работает"? Почему индивидуумы, преследуя свои собственные интересы и обладая крайне ограниченной информацией, умудряются тем не менее порождать не хаос, но поразительно организованное общество?

Среди таких мыслителей... одним из самых проницательных и оказавших наибольшее влияние был Адам Смит (1723-1790). Смит жил в эпоху, когда даже высокообразованные люди верили, что только благодаря неусыпному вниманию государственных мужей общество удерживается от неизбежного возврата в состояние беспорядка и бедности. Смит не согласился с этим. Но для того, чтобы опровергнуть общепринятое мнение, ему пришлось открыть и описать механизм общественной координации, действовавший, как он полагал, независимо от поддержки правительства. Причем механизм настолько мощный, что шедшие с ним вразрез правительственные мероприятия нередко оказывались сведенными на нет... Экономическая теория утверждает, что действуя в своих собственных интересах, люди создают возможности выбора для других и что общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям в чистой выгоде, возникающим в результате их взаимодействия»¹.

Экономическая теория выступает здесь как метод разрешения социального конфликта в зоне производства и потребления. Устанавливая связи между людскими потребностями и социальными результатами, экономическая теория является одной из важнейших наук о человеке и человеческом обществе. И она зафиксировала, что в экономической

¹ Хейне П. Экономический образ мышления. М., 1991. С. 22-24.

деятельности человек по преимуществу поступает рационально. Он стремится соотнести свои нужды с планами, целями и способами их достижения. А значит, возникают возможности успешного регулирования социальных конфликтов.

Идею рациональности капиталистического общества особенно последовательно отстаивал в начале XX века М. Вебер. Степень осмысленности мотивов социального действия может быть различной. Вебер указал на четыре вида социальных действий: 1) традиционное социальное действие (по привычке); 2) аффективное действие (подчиненное эмоциям); 3) ценностно-рациональное действие (подчиненное высшим идеалам справедливости, красоты, веры, т. е. выводящее за рамки конкретной практической ситуации); 4) целерациональное действие. Последнее и является в наибольшей степени осмысленным, ибо имеет конкретную цель и опирается на реальные средства. В основе социального целерационального действия «лежит ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве "условий" или "средств" для достижения своей рационально поставленной и продуманной цели»¹.

Рациональность невозможна в действиях «на глазок». Она требует сосредоточенности и соответствующей обстановки, ограничивающей вмешательство посторонних, неразумных влияний. Вебер показал, как исторически разрешается конфликт между целерациональными социальными действиями и всеми остальными. Эмоции и фантазии тесно связаны с органичной и многообразной бытовой жизнью. Поэтому работник отделяется от быта и помещается в искусственную производственную среду. Механизмы, с которыми он имеет дело в этой среде, функционируют независимо от человеческого тела и подчиняют его действия своей логике, «убирают» его лишние движения, делают их экономичными и предельно целенаправленными. При бухгалтерском учете мысль приобретает

¹ Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 628

абстрактную форму и чистые логические связи, избавляясь от образно-смыслового подтекста. Предельно логизированной становится и деятельность работника, и оценка ее результатов.

Рационализированное капиталистическое производство порождает конфликты двух основных типов. Во-первых, это конкуренция между производителями товаров. Во-вторых, — столкновение работодателей и наемных работников. Если рабочую силу считать товаром, то оба эти вида конфликта представляют собой подвиды отношений в общей системе, именуемой рынком.

Так как капитализм складывался в условиях социальной и политической стесненности низших сословий, рабочая сила освободилась не сразу и не сразу стала предметом рефлексии. «Рабочий вопрос» встал позднее. Сперва же появилась конкуренция между производителями и стали вырабатываться формы цивилизованного разрешения проявившегося конфликта.

Современная экономическая наука — это результат многовековой и эффективной умственной работы тех, кто захотел соединить интеллектуальный поиск и социальную эффективность, разрешая реальные конфликты. В результате появились бухгалтерские книги, денежные купюры и акции, биржи, индексы цен. Началась борьба с инфляцией, промышленными кризисами, девальвацией. Возникли страховые компании, фонды накопления. Сложность человеческой деятельности и сложность ее учета вызвали к жизни оригинальнейшие системы их описания и регулирования.

Но экономическая жизнь — это игра в условиях неопределенности. Имеющиеся экономические принципы помогают рационально подойти к чрезвычайно сложной ситуации, которая складывается вследствие взаимодействия очень многих факторов. На поверхности же видны затруднения экономической жизни: спады производства, инфляция, рост безработицы и т. п.

Экономическая реальность конкурентна

Значит, даже при стартовом равенстве участников экономической конкуренции неизбежно появится неравенство их результатов. Поэтому постоянно всплывает вопрос о социальной справедливости. А при утверждении, что рыночная система несправедлива, порождается желание установить справедливость одним махом. Как сказал Шариков в «Собачем сердце» М. Булгакова, «все поделить».

§3. СПОРЫ О СПРАВЕДЛИВОСТИ

Форм «справедливого» дележа социальных благ немного — три.

Первая — в зависимости от трудового вклада, пропорционально усилиям и результату.

Вторая — всем поровну.

Третья — по потребностям.

Распределение по потребностям осуществляется безболезненно только в группах, где существуют глубочайшие эмоциональные и моральные связи, где возможны жертвенность и преданность, радость общения с любимыми и сочувствие к слабым, больным. При недостатке ресурсов распределение по потребностям сохраняет устойчивость лишь на основе добровольности. Наиболее часто это встречается в счастливых семьях.

Дележ поровну встречается либо в дружеском кругу, либо при предельной нехватке ресурса (равный минимум продуктов каждому, чтобы просто выжить). Вариант любви (по потребностям) или дружбы (поровну) встречается лишь в отдельных подгруппах и зиждется на почве добровольности. Равенство бедности произрастает на ниве выживания. К нему склонны те, кто проигрывает в конкурентной борьбе или хочет жить без нее. В ситуации хронической нищеты или боязни будущего человек

склоняется к уравниловке. «Грегори Митчелл и его коллеги сообщают, что студенты американского университета предпочитают отдавать должное уравниловке, чтобы гарантировать себе прожиточный минимум»¹.

Рассчитывать на то, что справедливым будет считаться распределение благ пропорционально усилиям и успеху, можно только в динамическом обществе, где выгоду от экономического роста получает большинство населения.

Конфликты между собственниками раньше всех стали разрешаться правовым способом (ограничение монополизма, установление ответственности по взаимным обязательствам, гарантии прав собственников в корпорациях и т. п.). Значительно позднее наступило урегулирование трудовых отношений. Первоначально даже лично свободный работник индивидуально договаривался с хозяином об условиях труда и оплаты. Неравенство сторон заключалось в том, что одна сторона (хозяин) была и судьей в том, насколько этот договор выполняется. Хозяин мог наложить штраф, уволить работника, переместить его на другую работу — и все это беспрепятственно. Любая задержка «индивидуального» конфликта между хозяином и работником была в пользу хозяина. Прижатый бедностью к черте выживания, работник был не в состоянии тягаться с работодателем какое-либо длительное время. Предприниматели же могли объединяться для использования давления на рабочих, создавать «черные списки» бунтовщиков и пр. Рабочий обладал лишь правом уволиться. Любые формы объединения рабочих и выражение недовольства существующими порядками государством оценивались как уголовное преступление. При такой игре «в одни ворота» рабочим оставалось либо терпеть, либо идти на крайние формы конфликта — на забастовки, переходящие в бунт. (Впечатляющий тому пример показан в романе Э. Золя «Жерминаль»).

Несбалансированная система отношений в сфере труда оказалась под угрозой разрушения. Расширение гражданских прав населения (снятие

¹ Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997. С. 645.

имущественного ценза в выборах органов власти и допуск женщин к голосованию), разрешение свободных объединений (особенно профсоюзов) — все это направило конфликт на производстве по иному руслу. Самое главное, что конфликт был признан правомочным и институционализирован (мог протекать в признанной законом форме).

Интересы работодателя и работника не совпадают. Предприниматель заинтересован в получении наибольшей прибыли, в сохранении и процветании своего дела, в накоплении средств для расширения производства, в налаживании успешных контактов с поставщиками и потребителями. В поисках оптимального варианта предприниматель всегда рискует. Работник заинтересован в максимальной зарплате и идеальных условиях труда. Если стороны не договариваются, то каждая тянет одеяло на себя. В случае же краха каждая начинает задумываться об ошибках. Разоренный предприниматель спрашивает, а не слишком ли он скупился при оплате рабочих. А уволенный рабочий осознает, что в нападении на хозяина он уподобился библейскому Самсону. Тот, чтобы погубить своих врагов, обрушил здание и на них, и на себя. В настоящее время западный рабочий, скажем, прекрасно понимает, что нелепо требовать повышения зарплаты, если производство находится на спаде.

Непонимание своего интереса приводит к противоречивой ситуации.

Например, в период гайдаровской приватизации многие предприятия были выкуплены коллективом, и работники ожидали, что при правильном управлении они будут получать все увеличивающуюся зарплату и большие дивиденды как акциодержатели. А ведь рост зарплаты входит в графу «расходы», что автоматически снижает те доходы, из которых и выплачиваются дивиденды. Непонимание же интереса оппонента оборачивается еще большей бедой. Образование финансовых «пирамид» тоже оказалось возможным лишь при слабой рефлексии вкладчиков, которые увидели союз с банкиром там, где логически возможно только их ограбление.

Но и российский опыт показывает, что люди на ошибках могут быстро учиться.

§4. ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

В современных российских условиях типичный производственный конфликт выглядит так (за основу взята модель А. Г. Здравомыслова¹):

1) Недовольство работников вызывает какой-нибудь аспект производственной ситуации, чаще всего на узком участке производства.

2) Это недовольство в каком-то виде доходит до начальства. Администрация рассматривает реакцию работников либо как частный случай, либо как часть более широкой проблемы всего производства. Если напряжение снимается конструктивно, все успокаивается, а администрация учитывает полученный опыт в дальнейшем. Хуже, если администрация считает, что рабочие лезут не в свое дело или демонстрируют вздорный характер. Тогда на заметку берутся «недовольные».

3) Если напряжение нарастает, то ждут лишь первого сбоя. Он может произойти случайно, может быть создан умышленно, а может оказаться и «кооперативным» (в чем-то виноваты исполнители, а в чем-то и начальники). Начинается разбор ситуации. Работники высказывают протест. Событие уже интерпретируется как столкновение «захребетников» и «трудяг». Администрация может пойти на переговоры и найти приемлемый выход. Но может просто прибегнуть к наказанию (штраф, перевод на другую работу)...

4) В рабочей среде наступает раскол. Одни готовы на все махнуть рукой. Другие организуются, чтобы защитить справедливость. Образованный рабочими комитет готовит документы протестов, начинает искать компромат на администраторов и, возможно, обращаться к юристам. Среди администраторов тоже выделяются разные группы: одна склонна свернуть конфликт, другая — пойти до конца, приняв ответные меры.

¹ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1998 (разд. II, гл. 2).

5) Мятёжный комитет обращается к рабочим местам. Принимаются коллективные заявления. Требования принимают все более общий характер, политизируются, выдвигаются экстремистские цели. Обе стороны конфликта ужесточают свои действия, «бойцы» доминируют над «примиренцами». Чаще всего забывается начало конфликта, его первые участники. Идут громкие дискуссии о справедливости. Старые профсоюзы, которые воспринимаются как соглашатели с администрацией, оттесняются. Образуется новое рабочее представительство. Возникает забастовка.

6) Стороны садятся за стол переговоров, чаще всего после того, как каждая из них сосчитала свои раны и ужаснулась от цены конфликта. Хорошо, если участники научились обходиться без крайних действий, а производственная обстановка такова, что ее можно улучшить. Происходит переструктурирование администрации и рабочего коллектива. Вырабатываются нормы более цивилизованного взаимодействия. Но в ситуации промышленного спада возможны и крах предприятия, переход его к другому владельцу, массовые увольнения.

Основные причины конфликта на предприятии сводятся к следующим четырем группам:

- 1) заработок,***
- 2) содержание труда,***
- 3) отношения в коллективе,***
- 4) смысл трудовых усилий***

Еще в начале XX века считалось, что все производственные вопросы можно решить с помощью денежного вознаграждения.

Это была эпоха убыстряющихся конвейеров. На них споро и качественно собиралась дешевая продукция. Но покупать ее должен был тот потребитель, который на работе исполнял роль винтика в отлаженной машине.

Конвейерная система стала стопориться, дополнительные вложения в

технику не приносили ощутимой прибыли. Пришлось разбираться в причинах возникших трудностей. Основатель индустриальной социологии Э. Мэйо показал, что человек на работе все-таки не только работает, но и живет (знаменитые хот-торнские эксперименты Мэйо были проведены в 1927-1932 гг.). Поэтому только «человеческие отношения» могут обеспечить успешность труда как осмысленной, несущее важное личное значение деятельности. Благоприятный моральный климат, повышение удовлетворенности содержанием труда, демократический стиль производства имеют прямое отношение к успешности работы предприятия.

Дальнейшее развитие идеи Мэйо получили в *«мотивационно-гигиенической» теории* Ф. Херцберга. По его мнению, зарплата, отношения с коллегами и начальством, физические условия труда никогда не принесут полной удовлетворенности работнику. Это лишь гигиенические условия. При их невыполнении человеку плохо. А к их нормальному существованию работник быстро привыкает и, значит, со временем перестает замечать и ценить. Будучи задавлен нуждой и непониманием окружающих, работник начинает яростно бороться за улучшение факторов «гигиены». Но в сносных «гигиенических» условиях он ищет иного: *обогащенной* работы. Главным признаком обогащенности Херцберг считает вариативность труда, когда сам работник принимает решение о лучшем способе действовать. Это и разный порядок выполнения заданий, и перераспределение функций между членами бригады, и получение работы разного уровня сложности, и квалификационный рост, и участие в усовершенствовании механизмов и режима их работы. Херцберг писал:

«Люди, у которых работа удовлетворяет их потребности в росте, достоинстве, ответственности и признании, не так отвлекаются посторонними делами и не нуждаются во вмешательстве профсоюза для "обуздания" администрации. Здесь фактически рабочий — сам управляющий. Его собственнический интерес к управлению своей работой

дает ему чувство идентификации с компанией»¹.

При возникновении конфликтов на производстве важную роль играет создание благоприятных условий для того, чтобы они не вылились в агрессивные и разрушительные формы классового антагонизма, а стали предметом обсуждения в рационально организованном переговорном процессе

Принципы организации переговорного процесса в ситуации классового конфликта любого уровня сформулировал Р. Дарендорф:

1. Каждая из конфликтующих сторон должна признать за оппонентом право на существование и право иметь свои взгляды. Из этого не следует, что эти взгляды становятся справедливыми для оппонента.

2. Участники конфликта должны признать наличие разногласий и противостояния. Заявление о полной общности интересов и понимания ситуации является либо демагогией, либо попыткой задавить противника, навязав ему свою правду.

3. Все участники признают некоторые правила взаимодействия сторон, особенно равенство в процедуре переговоров.

4. Регулирование переговоров обеспечивается социальными институтами парламентского типа, которые:

- а) обладают полномочиями;
- б) имеют монополию на представительство интересов своей стороны;
- с) вырабатывают решения, являющиеся обязательными;
- д) действуют демократически.

Социально-психологическое «сопровождение» переговоров включает: воздержание от расширения и углубления конфликта; строгое соблюдение достигнутых договоренностей без их отмены в одностороннем порядке;

¹ См. Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972. С. 94.

готовность продемонстрировать добрую волю; поиск опоры в общих ценностях.

§5. МАССОВЫЕ БЕСПОРЯДКИ

Дэйл Карнеги в своих советах по обретению душевного спокойствия предлагает представить, что произойдет, если наступит худшее из ожидаемых событий. Затем следует осознать, что и при таком раскладе не случится ничего ужасного, и попытаться найти способы улучшения своей судьбы. В отношении социальных конфликтов такой совет едва ли успокоит тревогу. Ибо худшее, что может наступить при разжигании социального конфликта, действительно ужасно: это разгул толпы, или, как сейчас говорят, массовые беспорядки. Какой величины толпа, таков и социальный смерч — местного значения или более обширного.

5.1. ФЕНОМЕН ТОЛПЫ

Понятия «чернь», «сброд» известны еще с античности. Чего только стоит воспоминание о римском плебее, жаждущем «хлеба и зрелищ» и блаженно вопившем при виде людей, раздираемых львами! Для романтиков всех сортов предметом гордости было то, что они не принадлежат толпе. Аристократы постоянно демонстрировали презрение к низшим интересам простонародья. Но только социологи XIX века придали проблеме толпы принципиальное научное значение. И первым из них был французский социолог Г. Лебон. В 1890-е гг. он опубликовал ряд работ, важнейшей из которых является «Психология масс».

«Разгул толпы» чаще всего возникает в обстоятельствах, когда люди оказываются на грани выживания. Паника при наводнениях или землетрясениях, голодные или чумные бунты, мятежи из-за непомерного повышения налога на хлеб, соль или спиртное. Бесправные низы знали цену расправы со стороны властей и шли на бунт только потому, что

воспринимали настоящее как конец света. Это была крайность. Позитивных результатов такой бунт не приносил, но не для них он и предназначен.

Лебон показал, что поведение человека в толпе кардинально меняется:

«Исчезновение сознательной личности, преобладание личности бессознательной, одинаковое направление чувств и идей, определяемое внушением, и стремление превратить немедленно в действия внушенные идеи — вот главные черты, характеризующие индивида в толпе. Он уже перестает быть самим собой и становится автоматом, у которого своей воли не существует. Таким образом, становясь частицей толпы, человек спускается на несколько ступеней ниже по лестнице цивилизации. В изолированном положении он, может быть, был бы культурным человеком; в толпе — это варвар, т. е. существо инстинктивное. У него обнаруживается склонность к произволу, буйству, свирепости, но также к энтузиазму и героизму, свойственным первобытному человеку, сходство с которым еще более усиливается тем, что человек в толпе чрезвычайно легко подчиняется словам и представлениям, не оказавшим бы на него в изолированном положении никакого влияния, и совершает поступки, явно противоречащие его интересам и его привычкам»¹.

Самая тяжкая потеря человека при слиянии с толпой — это отказ от разумности

В уединении человек способен критично мыслить, разделять реальное и желательное, проверять экспериментально и логически те или иные доводы, соотносить их со своими убеждениями. В толпе человек подобен спящему или загипнотизированному: в голове свободно сочетаются несоединимые образы и идеи, резко повышена внушаемость, не различаются внешняя и внутренняя реальность, активизируются автоматизмы, шаблоны мышления и поведения, легка смена целей и настроений. Сам Лебон

¹ Ле Бон Г. Психология народов и масс. СПб., 1995. С. 163-164.

объяснял происходящее тем, что люди различаются по своему личному опыту, полученному при формировании сознания. Бессознательное же у всех общее. Поэтому и возможна толпа: в ней как бы срезаются разные по мыслям головы, но остаются одинаковые по автоматизму тела — с общими страстями, страхами и надеждами. Вполне логичным является и вывод Лебона, что толпа консервативна. Совершив насилие, она может смести какое-либо препятствие на пути социального развития. Но она восстанавливает архаический способ социального взаимодействия — шаблонного, ориентированного на упрощенную интеллектуальную модель.

Сама толпа неустойчива. Она существует только в момент совместного стихийного действия. Ее склонность к росту является также причиной ее будущей гибели: она просто не сможет найти объекта для приложения своих гигантски возросших сил. Иррациональность поведения толпы может концентрироваться только в момент взрыва, когда все силы устремлены в одном направлении. Затем придется возвращаться в более рациональное бытие, где существуют устойчивые институты власти. Это государственный аппарат, армия, сословное объединение, силы местного самоуправления, и, наконец, группы, объединенные на рациональной основе (научные учреждения, финансовые корпорации, производственные объединения). Взрыв эмоций может оттеснить логику, математику, технологическую дисциплину, правовые отношения, но отменить их не смогут никакой гнев и никакой восторг. Рано или поздно наместо побоища, устроенного толпой, вступают стройные ряды солдат, налоговых инспекторов, врачей и учителей.

5.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ

Попытку психологического объяснения феномена толпы предпринял Фрейд. Он выводил поведение в толпе из вытесненного амбивалентного (двойственного) отношения к отцу. Младенец ревнует к отцу мать, хочет его заменить при ней. Но здесь же как бы приравнивает себя к отцу (отождествляет себя с ним). Впоследствии человек как бы разделяет эти два

чувства по разным епархиям. Любовь к отцу переносится на вождя толпы, а принадлежность к ней трактуется как отождествление себя с другими и через это — с отцом, вождем. Чувство же соперничества переносится на «чужих», которые и становятся объектом ненависти и нападения. Эмпирической проверке такая головокружительная гипотеза принципиально не может быть подвергнута. Она является красивой легендой в мифологии фрейдизма. Но важно то, что Фрейд и его современники Г. Тард и У. Макдаугалл связали существование толпы с лидером определенного типа и способствовали разработке идей, объясняющих суть тоталитарной власти¹. Однако это уже сфера политического конфликта.

Более убедительными в объяснении поведения в толпе являются когнитивистский и интеракционистский подходы. Неблагоприятная ситуация, невозможность справиться с возникшими затруднениями (в преодолении голода, страха и т. п.) порождают защитные реакции. Создание образа врага сплачивает группу под лозунгом обороны. Наличие даже небольшого, но объединенного общей эмоцией сообщества оказывает сильное влияние на окружающие его «людские единицы». Картина реальности — это продукт внутригруппового обмена информацией, когда одни сведения воспринимаются как значимые, а другие — нет. Образ реальности формируется во взаимодействии и взаимном согласовании интерпретаций действительности. Находясь в ситуации неопределенности, личность вдруг не получает от образовавшейся группы «возбужденных» подтверждения своих рациональных установок. Мало того, группа выступает как носитель другой — истерической — интерпретации происходящего. В состоянии когнитивного диссонанса, и притом с неподтвержденной другими картиной реальности, личность начинает испытывать дереализацию и деперсонализацию.

¹ Наиболее полное освещение вопроса о поведении толпы читатель может получить в кн.: Московичи С. Век толпы. М., 1996. Но в этом случае читателю придется потрудиться, пробираясь в дебрях психоаналитических построений

Критичность сознания снижается, а внушение через групповое влияние усиливается.

Оказавшись в толпе, критически мыслящая личность рискует очень многим, если идет на прямой спор с ней. Чтобы уменьшить ущерб, который может принести агрессивная толпа, следует представить ей разумные действия как выражение ее воли. А затем ждать, когда произойдет естественный распад ситуативно собравшейся толпы, и искать рациональные подходы.

Классическим примером такого поведения служат действия некоторых руководителей городских комитетов во время Великой французской революции. Когда разъяренная толпа приволакивала к зданию ратуши обнаруженного «шпиона», представитель городского комитета выходил на площадь, благодарил людей за бдительность, обещал воздать «предателю» должное, уводил его внутрь здания и после распада толпы выпускал его через заднюю дверь.

§6. КЛАССОВАЯ БОРЬБА И КОНФЛИКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Рынок и демократия — формы саморегуляции общества. Но в условиях неопределенности они могут разрешать возникающие конфликты и не лучшим образом. Поэтому и возник соблазн заменить их более надежным механизмом — *плановым управлением*.

Марксистская доктрина плановой экономики была опробована на просторах рухнувшей Российской империи, а затем еще в 70 странах мира. И везде она принесла лишь беду. Отмена частной собственности, превращение населения в исполнителей правительственных распоряжений, подгонка потребления к снабжению — все это вполне сознательно планировалось конструкторами нового режима. Было провозглашено «единственно

правильное», «научное» управление обществом, которое и должно привести людей из царства необходимости в царство свободы. В результате же при всех национальных различиях страны «социалистического лагеря» фатально обретали казарменный дух. Декоративное представительство нации в парламенте уже никого не убеждало. Укреплялась лишь диктатура номенклатуры (чаще всего партийной). Ухудшались экономические, социальные и технические показатели развития. По уровню жизни, долголетию населения, снижению детской смертности, потреблению продуктов питания, качеству промышленных изделий, производительности труда страны социализма все больше отставали от западных стран.

Жители социалистических стран уже в 1980-е гг. начали осознавать, что при капитализме живут богаче. Критиковались непорядки внутри страны. Но сохранялось несколько иллюзий. И одна из них — та, что все-таки государство заботится о «простом человеке», обеспечивая социальное равенство и давая ему определенную свободу. Да, может быть, не до конца учитываются «вершинные» потребности — в свободе высказывать новые идеи, получать любую свежую информацию, создавать независимые общественные организации, искать новые художественные формы. Может быть, свобода духовной элиты и была стеснена, но для «масс» были созданы благоприятные условия развития (дома пионеров, путевки в санатории), хоть и в узких границах. Однако свобода неделима. За впрессовывание большевистского мифа в жизнь заплатила вся нация и «массы» в том числе.

В большевистской идеологии прошлое представало как арена классовой борьбы. Класс, занявший экономические высоты, становился господствующим. Политика лишь оформляла экономическую мощь, переводя ее в государственную власть. Правительственный аппарат существовал как инструмент насилия эксплуататоров над эксплуатируемыми. Жизнь нации представлялась бесконечной войной. Социалистическая революция должна уничтожить классовую борьбу, ибо в результате нее «прогрессивный класс» (пролетариат) станет у власти и будет сотрудничать с

другим трудящимся классом (крестьянством) и прослойкой людей умственного труда (интеллигенцией). Такова логика этого мифа.

И действительно, после «полной окончательной победы социализма» официальная партийная пропаганда стала отрицать какие бы то ни было серьезные социальные конфликты (кроме борьбы с «отмирающими», эксплуататорскими в прошлом группировками). Но действительное социальное напряжение только нарастало, уходя из-под какого бы то ни было рационального контроля. Индустриализация была осуществлена за счет ограбления крестьянства. Возможность обеспечить хоть какой-то прожиточный минимум в стране создавалась за счет того, что часть населения была отправлена за колючую проволоку концлагерей. Рабский труд погибающих заключенных позволял хоть как-то сводить концы с концами в сфере экономики.

Военно-промышленный комплекс пожирал львиную долю скудного бюджета страны. Болезненно тучнела теневая экономика. Правящая элита превращалась в замаскированный класс номенклатуры со спецраспределителями и спецобслуживанием.

Коррупция все больше разъедала государственный аппарат. Власть предрекающие изредка роняли несколько слов о «встречающихся недостатках», но значительно большие усилия тратили на борьбу с «очернительством». Проблемы, вызывающие социальную напряженность, затушевывались, зародыши социальных конфликтов насильственно подавлялись. Однако латентная конфликтность общества нарастала, и сдерживать ее рост становилось все труднее. Колхозная деревня не могла прокормить страну, дефицит захватывал все новые виды товаров, падала покупательная способность рубля, все сильнее становился контраст столицы и провинций. Апокалипсисом XX века стал чернобыльский атомный взрыв. 200 Хиросим из-за неувязки во взаимодействии десятка инженеров и техников! Но это лишь поверхностный слой катастрофы, ибо были разрушены все многочисленные барьеры обеспечения безопасности:

социальные, научные, технологические, экономические, образовательные и, конечно же, нравственные.

Теоретический марксизм определял свободу как осознанную необходимость. Марксизм на практике тяготел к такому истолкованию: нужно поставить людей в такое стойло необходимости, чтобы у них отпала тяжелая обязанность выбирать. Тогда люди, лишённые хлопот выбора, свободные от него, свободно пойдут по предначертанному им пути. Более извращенное понимание свободы трудно представить.

Самая уязвимая точка в марксистской теории находится в зоне социального познания. Марксизм не уважает ни человека, ни общество как реальности. Все дифирамбы поются обществу будущего и человеку будущего, каковых еще только выделают из исторического сырья вооруженные марксизмом революционеры. В их голове сложился идеальный план преобразования общества. И власть нужна, чтобы заставить людей стать исполнителями этого плана (диктатуру пролетариата Ленин мыслил как власть, не ограниченную абсолютно никакими законами). Большевики не скрывали, что делят население на ведущее меньшинство (партия) и ведомое большинство. Они верили в интеллектуальную мощь высших органов партийной власти, способных решить сложнейшие и все изменяющиеся проблемы социальной жизни. В полемике с марксистами уже в начале XX века С. Л. Франк прямо говорил, что самонадеянные и амбициозные строители запланированного будущего берут на себя непосильную познавательную задачу. Приближаться к ее решению может лишь все общество с его огромным потенциалом многомиллионных интеллектов.

«Плановое» общество похоже на системы механического управления. В отличие от этого демократия и рынок ориентированы на самонастраивающиеся системы, где даже самый мелкий элемент в условиях неопределенности ищет лучшее для себя решение и вступает в -согласованное взаимодействие с

другими элементами. «Думает» вся система, на всех уровнях, в каждой точке. А это значит, что каждый элемент обладает зоной свободы для поиска оптимального решения в условиях неопределенности.

В социальной системе таким мыслительным элементом является личность, а механизмом ее творческой деятельности будет обеспечение ее интереса, ее потребностей в ситуации выбора

В своей книге «Дорога к рабству» Ф. Хайек прямо говорит, что тоталитарное управление претендует на планирование потребностей всех звеньев подчиненной системы. Потребность из двигателя свободного действия превращается в пункт предписания. Власть как бы объявляет, какие потребности личности являются разрешенными, а какие запрещенными. Нежелательные для власти потребности не обеспечиваются планом общего благоденствия и всеми средствами подавляются. Если нежелательная потребность проявляется открыто, то ее носитель наказывается. Но подавленная потребность не перестает существовать, она лишь порождает такой способ удовлетворения, который не опознается шаблоном контроля «сверху». Из земли начинает бить источник. Вместо того, чтобы дать ему удобное для всех русло, его засыпают. Но вода от этого не пропадает. Она лишь начинает течь в виде подземной (неконтролируемой!) реки, размывая фундаменты зданий в самых неподходящих местах.

Включение в совместную деятельность большого количества независимых, полноправных, суверенных единиц-личностей позволяет организовывать взаимодействие через регулирование многочисленных социальных микроконфликтов. Это замечательная творческая работа миллионов интеллектов и рук. Это информационно насыщенная сфера социального познания и социальной саморегуляции. Здесь реализуется свобода каждой личности.

Жесткое директивное планирование с его предписанными потребностями свободу отнимает. Организационные последствия — лишь материализация этой теоретической установки на всеобъемлющую власть. Не случайно первый удар наносится по частной собственности — экономической и политической опоре свободы общества от государственной власти. Расхожее мнение свободу связывает лишь с владельцами частной собственности, объявляет наемного работника стоящим вне ее. Ф. Хайек высказывает верную, хотя и кажущуюся парадоксальной мысль:

«Социалисты совершенно правы, когда они заявляют, что для осуществления их идеала справедливости достаточно упразднить доходы от частной собственности, а трудовые доходы оставить на нынешнем уровне. Только они забывают, что, изымая средства производства у частных лиц и передавая их государству, мы поставим государство в положение, когда оно будет вынуждено распределять все доходы. Власть, предоставленная таким образом государству для целей "планирования", будет огромной. И неверно думать, что власть при этом просто перейдет из одних рук в другие. Это будет власть совершенно нового типа... ибо в конкурентном обществе ею не наделен никто. Ведь когда собственность принадлежит множеству разных владельцев, действующих независимо, ни один из них не обладает исключительным правом определять доходы и положение других людей. Максимум, что может владелец собственности, — это предлагать людям более выгодные условия, чем предлагают другие... Частная собственность является главной гарантией свободы, причем не только для тех, кто владеет этой собственностью, но и для тех, кто ею не владеет»¹.

Наличие частной собственности защищает свободу всех — и владельцев, и наемных работников. Именно изъятие частной собственности большевиками обеспечило им безраздельное господство и диктатуру, жертвой которой стали все слои русского общества, включая и партийных функционеров. В конечном счете несвободен и необеспечен в своей

¹ Хайек Ф. Дорога к рабству // Вопросы философии. 1990. № 11. С. 170

безопасности стал любой. Даже партийные лидеры испытали на себе тяжкую длань диктатуры. Фактически под арестом умерли Ленин и Хрущев. Есть очень серьезные основания считать, что Сталин был убит, но без всяких сомнений можно утверждать, что он сам себя посадил под арест, боясь покушений, и умирал без получения даже той малой медицинской помощи, которую оказали бы врачи любому жителю Москвы.

Коммунистическая власть попыталась избавить общество от конфликтов, поработив его

Нормальные экономические конфликты обеспечивают поиск эффективных решений в зоне согласованных действий всех общественных структур. Замена экономического саморегулирования (через рынок) политическими директивами не отменила социальных конфликтов. Люди продолжали контактировать как с природным окружением, так и между собой. Государство предприняло попытку лишить общество суверенности, захватив максимально возможные права регулировать жизнь людей вплоть до семейных и бытовых норм. Но само государство ничего не производит. Это делают реальные граждане в обществе. Значит, тем самым гражданам и приходилось разбираться друг с другом в зоне экономических интересов, устраивая драку так, чтобы «сверху» казалось, что они обнимаются.

Читатель, видимо, уже обнаружил, что в данном разделе разговор об обществе все больше сдвигается к разговору о власти. Что ж, это неизбежно, потому что среди конфликтов больших групп одним из наиболее болезненных и дорогостоящих является конфликт между обществом и государством. Социальное устройство и политические структуры ведут затяжную борьбу. Государство стремится лишить общество суверенитета, «переплавив» его энергию в политическую власть. Общество же борется за свои творческие потенции, стараясь превратить государство в форму услуг, предельно сузив компетенцию власти. Борьба идет с переменным успехом,

хотя в исторической перспективе видно, что общественный суверенитет приобретает все большую ценность как основа творческого роста человека и человечества. Но что не вызывает сомнений, так это тот факт, что власть, воплощенная в государстве, может быть источником самых тяжких преступлений против человечности, истины и культуры. Добившись абсолютного превосходства, власть может совершить такое насилие над распластанным обществом, что только вера в добрую природу человека позволяет надеяться на будущее без Сталиных и гитлеров. Ничем не ограниченное насилие государственной власти всегда приводило нацию к краху. И тогда на обломках и пепле ослабленному и больному обществу вновь открывалась возможность начинать свое созидательное и благотворное устройство земли.

ГЛАВА 9

ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

§1. ВЛАСТЬ И КОНФЛИКТ

Предметом политического конфликта всегда является власть. В своей предметной деятельности люди обращены к миру вещей, который они перерабатывают, комбинируют, преобразуют. Находясь в контакте как члены группы, люди строят систему взаимоотношений и взаимовлияний, а она, в свою очередь, превращается в пирамиду уровней управления. Вершина этой пирамиды и является политической властью.

Власти неоткуда взяться, кроме как из недр социальной жизни, в конце концов политический уровень бытия можно даже считать уровнем социального взаимодействия. Но важнейшей характеристикой власти является ее «надпредметность», парение над миром вещей и прямых предметных действий человека. Притягательной же стороной политической власти является то, что она воздействует на мир предметов. Нематериальная человеческая мысль движет рукой так, что мы даже не удивляемся, даже не замечаем, что наша рука слушается и в точности выполняет наше желание. Но ни наука, ни искусство, ни иные формы чистой знаковой природы не претендуют на немедленное и всеобъемлющее воплощение в жизнь. Власть же претендует. Она охвачена жаждой самоутверждения «здесь и сейчас». Любой начальник невыполнение своего приказа считает чуть ли не нарушением законов природы. Абсолютизированная власть мыслит себя именно тем духом, который оживляет и приводит в движение беспрекословно послушное тело общества.

Важнейшей функцией политической власти является установление общеобязательных норм общественной жизни и контроль за их соблюдением. Эти функции уже по самому своему существу нацелены на создание и поддержание общественного порядка, а следовательно, и условий для урегулирования подрывающих этот порядок конфликтов. Вспомним

описанную ранее (гл. 8, 1) «трагедию общинных выгонов». Если не будет общего регулятива, я почувствую себя идиотом, не выпустив еще одну корову на выгон. Ведь сосед-то все равно это сделает. Договоренность и закон нужны для того, чтобы затормозить мою разрушительную деятельность гарантией того, что и другие не станут извлекать временную пользу из подобного поведения. Выгода от кооперативных действий (или общего воздержания от них) может быть столь значительной, что следует пойти на взаимную договоренность, означающую и общее самоограничение.

Со времен распада родоплеменной организации общественной жизни воплощением высшей власти в обществе стало государство. В марксистской теории общественного развития возникновение государства объясняется тем, что в результате разложения первобытных общин образовались антагонистические классы (класс угнетателей и класс угнетенных), которые находятся в состоянии перманентного конфликта друг с другом. Государство — продукт этой борьбы: оно возникает как сила, способная подавить борьбу угнетенного класса против угнетателей и тем самым не допустить, чтобы классовый конфликт разрушил общество. Маркс определял государство как аппарат насилия, находящийся в руках господствующего класса (угнетателей) и используемый им для удержания в повиновении угнетенных масс. Он, таким образом, подчеркивал классовый характер государственной власти, ее функцию охраны интересов господствующего класса; главная задача государства с этой точки зрения состоит в насильственном разрешении межклассовых конфликтов в пользу господствующего класса.

Многие философы и социологи, в отличие от Маркса, обращали внимание прежде всего на другую сторону дела, считая главной функцией государства сохранение порядка в обществе; с этой позиции оно есть сила, встающая над конфликтующими классами и ограничивающая рамками закона их конфликтные действия. Государство определяется здесь как орган примирения классов, утихомиривающий их борьбу. Такая трактовка государства развивалась Гоббсом, Руссо и другими сторонниками теории

«общественного договора». Согласно Гоббсу, например, до возникновения государства жить в обществе было небезопасно: шла «война всех против всех» («*bella omnia contra omnes*»). Такая война привела бы людей к взаимоуничтожению. Чтобы не допустить этого, нужна сильная власть. Она и обрела форму государства, которое люди согласно заключенному ими «общественному договору» наделили чрезвычайными насильственными полномочиями в целях предотвращения всеобщей гибели. Гоббс называет государство «Левиафаном» — по имени страшного мифического чудовища, упоминаемого в Библии. Весьма грозным является государство и в понимании Вебера:

«Государство есть то человеческое сообщество, которое внутри определенной области... претендует (с успехом) на монополию легитимного физического насилия... Право на физическое насилие приписывается всем другим союзам или отдельным лицам лишь настолько, насколько государство со своей стороны допускает это насилие, единственным источником «права» на насилие является государство»¹.

Вклад государства в мировую цивилизацию велик. Достаточно сказать, что лишь в обществах, имеющих государство, сформировался рациональный подход к миру и человеку. Появились разработанные нравственные системы (религиозные), наука, право, образование. Многие открытия творческого гения человека стали вечным достоянием человечества, потому что они были сохранены в государственных учреждениях. Стали возможны единая историческая хронология; преемственная форма записи речи и счета; меры длины, веса, температуры; единая юридическая традиция (от римского права) и многое, многое другое. Все это — средства регуляции внутри- и межгрупповых конфликтов. Перечень таких средств, создаваемых при участии государства, можно и продолжить: суды, выборы, парламенты, посольства, деньги, музеи; наконец, книгопечатание, плод которого читатель сейчас держит в руках.

¹ Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 645

Но конкретные государства бывают разными, и конфликты в них протекают тоже по-разному. Характер их определяется тем, каково направление развития власти. Важнейшим моментом здесь является отношение власти к обществу.

Ф. Хайек дал понятный образ двух форм управления, взяв за основу уличное движение транспорта. Регулировать потоки можно, объявив правила перемещения и установив светофоры и знаки. Тогда водитель сам выбирает маршрут, сообразуясь с правилами и учитывая дорожную ситуацию. Власть же должна лишь контролировать правильность поведения водителей, не допуская нарушений установленных норм. Но возможен и другой подход. Случается, что водители выбирают не лучший маршрут, едут недогруженными, попадают в пробки. А что если снять все знаки уличного движения, рассчитать, куда лучше всего направить транспорт, обобществив его, и дать каждому водителю по маршрутному листу с точным указанием времени его движения? Так как общая ситуация постоянно меняется, то маршрутные листы придется выдавать чуть ли не каждый день, подгоняя расчеты под «оптимальный план». Общий рисунок потоков будет также меняться: сегодня по этой улице едут только в одну сторону, завтра только в другую, послезавтра движение будет двусторонним, а потом и вообще будет запрещено. В этом случае уже придется спланировать все потребности населения и «маршруты» их удовлетворения.

Первый способ регулирования ориентирован на *демократическое* управление в духе либерализма. Второй — явно *тоталитарный*. Каждая система управления будет иметь конфликты, но они будут различными.

§2. КОНФЛИКТЫ АВТОРИТАРНОЙ ВЛАСТИ

При «движении без светофоров» власть берет на себя полную ответственность за происходящее, максимально лишив людей свободы и творчества. Какого типа конфликты могут возникать в обществе при такой

организации власти?

Любая неудача в «планировании» будет восприниматься как дискредитация власти, чего она допустить не сможет. Самый образ правления зиждется на догмате ее непогрешимости и полной компетентности. С. Л. Франк писал: «Простая убежденность, уверенность в своей правоте не дает обоснования деспотизму: ибо убежденность не противоречит признанию за другими людьми права иметь другие убеждения. Только та вера, которая состоит в сознании безусловного, сверхрационального, мистического проникновения в абсолютную истину, устраняет равноправие между людьми и дает верующему человеку внутреннее право на деспотическое господство над людьми»¹.

Любой сбой в правлении может поколебать веру. Поэтому даже самая малая неудача должна быть списана на какого-либо врага. Защита своей идеологической чистоты осуществляется милитаризацией страны в двух направлениях: готовятся к обороне против происков соседних держав и ищут предателей, двурушников или заговорщиков среди своих. Читатель может убедиться в этом, открыв сталинский «Краткий курс ВКП(б)» на любой странице раздела, посвященного советскому периоду правления. Общество «невротизируется». Активизируется конфликтное поведение типа «разгула толпы», обрисованное ранее (гл. 8, 5). За семь веков существования инквизиции в Европе было казнено более 10 миллионов ведьм и колдунов. И чем жестче, чем авторитарнее была власть, тем сильнее лилась кровь. Например, в деспотической Испании жертв было намного больше, чем в Англии, где постоянно укреплялась правовая система (даже в самые мрачные годы там инквизиция не могла использовать пытку). Опричный террор в России привел страну в запустение, породил «смутное время», проторил путь польской интервенции.

Под лозунгом неприятия и борьбы с кем-то легче объединить

¹ Франк С. Л. Философские основы деспотизма // Вопросы философии. 1992. №3.СЛ19

людей, чем для борьбы за конструктивное, конкретное и понятное дело. В последнем случае возможны споры, несовпадения точек зрения, предложение разных вариантов

Словом «нет» объединить легче, тем более, что оно ориентирует на уничтожение, изъятие, устранение. Люди, которые не могут найти себя в серьезном и полезном деле, свое чувство неполноценности легче всего могут облегчить протестами и разрушением. Впоследствии названия этих «героев» своего времени по справедливости обретают зловещий смысл: опричник, фашист, чекист, хунвэйбин. Дело даже не в том, что таких людей становится больше, а в том, что они начинают играть активную роль, заглушая голоса более благоразумных. Начинается нравственное одичание, излечение от которого проходит очень медленно. Конфликт экстремизма и сознательности разделяет страну, захватывая все социальные слои. Так тоталитарная власть демонстрирует «общественную поддержку» своим крутым мерам.

Не менее парализует страну и возникающий конфликт должного и сущего. Все государственные информационные средства работают только в поддержку своего безгрешного правительства. Значит, сведения о недостатках устраняются из официальной картины жизни. Но ведь информация о какой-либо неполадке — это только ее симптом, а замалчиванием симптома не излечишь болезнь. Просто она будет развиваться неконтролируемо. Обладая полнотой власти, высший правительственный эшелон меньше всего связан с почвой, с реальными процессами жизнестроительства. Отбирая информацию по критерию должного, власть все больше слепнет, все сильнее погружается в сны наяву. Но «низы» не могут создать богатой и связной картины происходящего, ибо находятся под неусыпным контролем власти. Они опираются скорее на свой эмпирический опыт и не доверяют официальному мифу. Информационные потоки в социальных структурах становятся дезорганизованными. Терпеливая и сложная работа по выработке рациональных идей заменяется

безнадежным отмахиванием от официальной брехни. В литературе эта проблема иллюзий и реальности является одной из ведущих. Чего только стоит одно высказывание Чичикова о мертвых душах, которые он хочет приобрести: «не живые в действительности, но живые относительно законной формы»!

Реально работающие сословия, лишённые нормальной информации об общественной жизни, все равно вынуждены делать свое дело и не могут укусить локоть, даже если это им прикажут. Но и отказаться не могут. Поэтому приказы начальства *должны казаться* исполненными, для чего изыскивается изощренный и извращенный путь отчетности. Любая же проверка вскрывает подлоги и приписки. Растет взаимное ожесточение. Начальство во всех исполнителях начинает видеть помеху их административным стремлениям. Низшие же сословия призывают чуму на голову «бояр». А в фольклоре все больше появляется пословиц пессимистического или циничного свойства: «Плетью обуха не перешибешь», «Не подмажешь — не поедешь», «Высоки пороги на мои ноги», «Правда хорошо, а счастье лучше».

Общество авторитарного типа очень медленно обретает материальные и культурные блага. Правительство занято самосохранением и самооправданием. Труженики прижаты к черте бедности. Но и властные структуры не лишены специфических для этого типа правления конфликтов.

Поиски врагов не могут ограничиться выуживанием недовольных из низших сословий. Чтобы держать в узде правительственный аппарат, власть должна постоянно бросать на растерзание толпе и своих представителей, которые ее якобы порочат. В России самодержавие постоянно играло с низами в игру «плохие бояре». Любое устранение негодного оппозиционера из знати обставлялось как забота царя об общей справедливости (а в народном сознании царь хорош, а бояре — железные клювы). Но не менее действенным является уничтожение невинного в приписываемом преступлении функционера. Если он виноват, то его наказание можно

объяснить рационально. А это нежелательно, так как в таком случае может зародиться крамольная идея соучастия во власти и стремление улучшить положение дел, что дискредитирует начальство, которое как бы недосмотрело.

Полезный для дела диалог лучше вести рационально. Но послушание и беспрекословное подчинение возрастает на почве иррационального. Бойся и на всякий случай забегай вперед в услужливости перед начальством, в демонстрации преданности. И если кого-то из твоего окружения поразил гром немилости, а ты не знаешь причины, то тем лучше. Свое нынешнее положение ты можешь рассматривать как чудо, как благоволение власти. Можно представить, какие трудности испытывает в таких условиях честный и рационально мыслящий функционер. Он ведь попадает в зону конфликтов, протекающих по закону волчьей стаи: демонстрируй слабому свою силу, а сильному — покорность; обязательно участвуй в травле обреченного на гибель; не имей своего мнения; не упускай своего; не высовывайся.

Положение усугубляется тем, что при тоталитарной власти невиновных-то и не бывает. Послушание функционера достигается не только демонстрацией расправы над тем, чья вина непонятна. Требуется участие в расправе. Мало того, особенно важно заставить неоперившегося функционера продать или осудить того, в чьей невиновности он не сомневается (друга, близкого родственника). Затем сработает механизм когнитивного диссонанса: если я это сделал, значит, надо было. А рана на совести останется. И чтобы не заросла, нужно и впоследствии эксперимент повторить.

Так, большинство членов сталинского политбюро вынуждены были принести в жертву кумиру своих близких родственников: Молотов и Калинин — жен, Каганович — брата. Поэтому даже у преуспевающего функционера сломан нравственный стержень. И если наступал черед этого «боярина» идти на эшафот по липовому обвинению, то у жертвы уже не было сил сопротивляться. Она не находила должных оснований призывать

своих «соратников» к справедливости, потому что ранее сама поддерживала такой же произвол. Если посмотреть на долю погибших от руки «своих» (опричников или членов «ленинской гвардии»), то не останется сомнений в том, что эти террористические группы власти были группами самоуничтожения. Та же история повторилась и в «ночь длинных ножей», когда Гитлер избавился от штурмовиков Рема. Так же был уничтожен по приказанию Мао актив хун-вэйбинов. Так же расправился со своим окружением Нерон после поджога Рима.

Поскольку в тоталитарном обществе управление осуществляется не на основе незыблемых законов, а по воле правителя, то коррекция ошибок очень затруднена. Когда возникает критическая ситуация, исправить ее при сохранившем власть правителе почти невозможно. Он уже живет в мире своего мифа. Поэтому наиболее часто при отчетливом понимании неизбежного краха власти обострившийся конфликт решается методом заговора и дворцового переворота. Риск же настолько велик, что переворот совершается с отчаянностью и жестокостью. До сих пор историки щадят чувства читателей, когда описывают в массовых изданиях убийство Павла I, которого лишь удавка из офицерского шарфа избавила от страданий. И историческая правда не дает покоя ныне правящим диктаторам. Они знают, что не была естественной смерть Калигулы, Нерона, Ивана Грозного, Гитлера, Сталина. Об абсолютистской власти в России мадам де Сталь однажды сказала: «Самодержавие, ограниченное удавкой».

§3. КОНФЛИКТЫ ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ ВЛАСТИ

Теперь обратимся к другому образу Хайека (см. §1) — «обществу светофоров». Там водители сами выбирают маршрут, т. е. определяют цели и способы своей предметной деятельности в соответствии со своими интересами. Согласованность совместной жизни заключается в том, что

достижение своих выгод оказывается возможным через согласование своих действий с действиями другого в рамках принятых «правил движения». В идеальном варианте сами эти правила устанавливаются путем волеизъявления всех участников движения. Затем избираются контролеры за выполнением правил, обязанные наказывать их нарушителей. За всеми водителями остается право возбуждать расследование за любое нарушение правил движения другим водителем и обжаловать действия контролеров. Кроме того, избирается обществом орган, который проводит плановую проверку работы контролеров.

Итак, каждый водитель участвует в выработке правил, в их защите, в создании контрольного органа. Он, этот водитель, осознает свою прямую причастность к тому порядку, который установлен. Нетрудно расшифровать приведенную аналогию: водитель — это гражданин, корпус контролеров — орган власти, правила движения — законы. Общество в своей жизни опирается на правопорядок и законность.

Со стороны такое общество может показаться просто склочным. Постоянно дискутируются какие-то вопросы, связанные с пунктом *А* параграфа *В* закона *С*. Споры идут о каждой формулировке, цифре, запятой. На известных общественных деятелей изливаются ушаты компромата, суды полны тяжб по самым пустяковым поводам. Только кончились выборы в высший орган власти, как началась избирательная кампания в местное самоуправление. А это опять реклама, полемика претендентов, агитационные шоу, вскрытые злоупотребления кандидатов в депутаты. Но в сравнении с обществом «полного единодушия», где на каждом шагу встречаются «временные трудности» и «досадные сбои», это шумливое сборище спорщиков может иметь весьма отлаженный механизм исполнения и контроля. И нет ни ежегодных битв за урожай, ни перебоев со снабжением, ни кампаний по повышению политической грамотности, ни бесплатного сбора металлолома для помощи национальной металлургии.

Хороший шахматист отличается от плохого тем, что думает не над

ближайшим ходом, а о вариантах дальнейшего развития борьбы. Поздно думать о победе за один ход до неизбежного мата, который тебе приготовил противник. Так и в демократическом обществе обсуждают «правила игры», продумывая их практические последствия. Сенат древнего Рима при выборе вариантов строительства водопроводов руководствовался правилом: предпочесть тот проект, по которому акведук проработает триста лет. Лучше спорить на стадии принятия плана, чем в момент обнаружения просчета в готовой конструкции. Свобода выражать и защищать свои мнения породила и логику, и науку, и правосознание. Участвуя в выработке новых правил, каждый член общества не только вносит свой интеллектуальный вклад, но и принимает на себя ответственность за поддержание утвержденного большинством порядка. Здесь заложена наивысшая гарантия исполнения принятого правила. Так формируются правовые отношения.

В тоталитарном обществе право и закон не различаются. Право — это та привилегия, которую дал закон. А закон — это фиксированное волеизъявление правителя. Захотел правитель — и изменил закон, а тем самым и правовые отношения. Кому-то прибавил привилегии, а кому-то и урезал. В обществе с устойчивыми демократическими традициями право — это закрепленные в общественном сознании, поддержанные авторитетом общества правила, гарантирующие свободу в исполнении определенных действий, в удовлетворении определенных потребностей. Закон лишь оформляет право. Поэтому власть может издать закон, который будет признан обществом как неправовой. И в этом случае общество получает основание для смещения правительства.

Европейские государства средневековья не были демократическими по политическому устройству. Но в них были демократические подсистемы. Например, существовали сословные институты: ремесленные цехи, налоговые городские парламенты, имперские сеймы, сословные суды. Европа признала ценность римского права. Поэтому важнейшая в социальной жизни система вассалитета зиждилась на договорной основе.

Если сеньор нарушал договор, то вассал был обязан, именно обязан, отстаивать свои права — либо в сословном суде, либо с оружием в руках. И не один правитель был свергнут своими вассалами как клятвопреступник, нарушивший ленные права.

Если закон опирается лишь на волю правителя, он представляет собой юридическую формулировку, которую всегда можно изменить. Если же закон опирается на систему права, то он подкрепляется волей тех, кто его вырабатывает и воплощает. Право проникает в сознание каждого его носителя как норма социальной справедливости и делает этого носителя его самым активным защитником.

Для примера приведем два эпизода из XVI века.

Когда в 1564 г. Иван Грозный покинул Москву, то жители столицы с ужасом поняли, что осиротели. Они бросились в Александровскую слободу, куда удалился царь, и стали упрашивать его вернуться в стольный град, уступая ему во всем. Пусть казнит каких угодно ослушников, только не покидает свое бедное стадо. Так был расчищен путь опричинному террору.

Чуть позже французский король Генрих VI захотел вступить в свою резиденцию — в Париж, но парижане не пустили его, пока король не согласился принять их условия, которые горожане считали соответствующими праву. Готовность короля и его подданных вести переговоры на основе права стала источником прекращения кровавой религиозной войны.

Законы как таковые правителю не нужны, если у него есть сила. Реальный закон по своей сути есть договор власти с обществом на добровольное поддержание определенной нормы. В этом случае закрепляются права социальных низов. Сохранность этих прав через имеющийся закон и их расширение через новый укрепляет систему правовых отношений. Поэтому конфликты, которые возникают между властью и обществом, направлены на закрепление и расширение правопорядка. И Европа только выигрывала, что конфликт принимал форму споров о законах

в сеймах, парламентах, судах присяжных и даже в университетах, которым приходилось рассматривать тяжбы подданных с королями. Решения по конкретным случаям (прецедентам) входили в корпус законодательства, укрепляя систему права. Великая хартия вольностей, утвержденная английским королем в 1215 г., до сих пор является действующим юридическим документом, основой британской правовой системы.

Но можно сказать и больше. Конфликт при выработке властных решений был положен в основу функционирования управляющей системы. Помимо сословных объединений в Европе реально существовало еще несколько сообществ, обладавших определенной независимостью от короны. Это католическая церковь, имевшая нравственный авторитет и подчиненная папе римскому. Это университеты, которые обсуждали вопросы научной истины без мелочной административной опеки государственной власти. В университетской науке существовали разные школы.

Даже церковь позволяла монашеским орденам иметь свой устав, нормы поведения, специфический подход к духовному поприщу (например, августинцы уделяли большое внимание познавательной деятельности, францисканцы выступали как нищенствующее братство).

Даже в романах Дюма, далеких от детального анализа политики, читатель может обнаружить, насколько «рассредоточенной» была власть во французском обществе позднего средневековья: то королю противоречит католическая лига, возглавляемая герцогом Гизом; то знать перестает повиноваться королю и стремится перетянуть на свою сторону парижский парламент (фронда); то общество делится на сторонников короля и кардинала Ришелье. Описанные конфликты обладали разным размахом и разной глубиной, но они имели место и приучали французов выбирать в отвечать за свой выбор.

В XVII-XVIII вв. Локк и Монтескье теоретически обосновали идею разделения властей, выделив три независимых ветви: законодательная,

исполнительная и судебная. Эта идея легла в основу конституционного устройства Соединенных Штатов Америки, а затем стала всеобщим завоеванием демократической цивилизации. Все три ветви власти подчинены конституции, созданной общественной волей (волей нации, народа). Благо нации — это то, что определяет и ограничивает действия институтов власти. Конституция является важным законом — притом законом прямого действия. Никакое правительственное или судебное решение не может быть в противоречии с конституцией.

Это значит, что общество в целом может контролировать действия власти, соотнося их решения с конституционным законом. Через выборы в органы управления общество контролирует законодательную власть, при необходимости вполне законным путем ее смещает или сменяет. У каждой из трех ветвей есть своя компетенция, и ни одна власть не может подменять деятельность другой. Разделение властей обеспечивает познавательную полноценность, объективность в оценке действительности и выработке планов. Две власти не дают третьей злоупотребить своими возможностями из соображений сиюминутной выгоды. Согласие же между ними стоит многого.

Если три независимые системы в обработке информации совпадают в своих выводах, то их объективность возрастает. Надо заметить, что «рассредоточение» реальной власти осуществляется не только по трем руслам. Признанной четвертой властью являются средства массовой информации, которые сильны общественным мнением. Все большее влияние оказывает на жизнь общества наука, у которой свои критерии истины. Политические партии не просто вербуют себе сторонников, они формируют определенный взгляд на мир и программы воздействия на ход событий. Развивается эффективная система обратных связей. Каждое крупное событие обсуждается внутри властных и общественных структур и между ними. Возможная реакция других учитывается при планировании действия своей группы. Формируется то, что А. Г. Здравомыслов назвал «рефлексивной политикой».

Принципы демократии и либерализма делают власть более гибкой, более устойчивой и более гуманной. Но это не значит, что она становится совершенной. Поклонники политической мифологии обещают своим последователям идеальную жизнь. Но они тут следуют правилу: уж если мечтать, то ни в чем себе не отказывать.

Сторонники демократии отказываются от подобного утопизма.

Демократия не обеспечит рая, но зато не даст победить аду

Демократия обращена к человеку, активно реализующему свои намерения на свое личное благо. И было бы странно, если бы успех демократической власти не зависел от совокупного личностного потенциала. Люди различны: среди них есть умные и глупые, ленивые и трудолюбивые, ответственные и равнодушные. Все они наделены одинаковыми гражданскими правами, но вносят разный вклад в социальное взаимодействие и в социальное творчество.

Равное избирательное право (один человек — один голос) дано гражданам не потому, что они одинаково совершенны и преданны общественным идеалам. Просто любые способы отбора «достойных» подразумевают наличие отбирающих и знание ими точных мерок совершенства. Есть группы, которые обладают правом отбора: это судьи в спортивных состязаниях, ученые советы по присуждению научных степеней, экспертные комиссии по присуждению воинских и иных званий. Но все они осуществляют частный отбор, и несогласие с ними можно высказать, обращаясь в суд или к общественному мнению. А как опротестовать неправильные действия специалистов «по общественному благу»? Прерогатива защищать общественное благо может быть в распоряжении только у всего общества.

В этих условиях общество постоянно вступает в конфликты с бюрократическим аппаратом. Вебер эффективность бюрократии связывал с

тем, что она способна использовать высококлассных специалистов (функциональный принцип) и выстраивать систему их подчинения (иерархический принцип). Бюрократия должна быть нейтральной в разрешении всех конфликтных ситуаций, подведомственных ей: пользоваться формальной системой правил; реагировать не на лица и интересы спорящих, а на обоснованность их аргументов; не извлекать никакой выгоды для себя при принятии любого решения. Короче говоря, строго соблюдая правила и законы, служить «делу, а не лицам», не быть продажной. Но даже математика XX века осознала, что не бывает абсолютно точного знания. Согласно теореме Геделя, любая математическая система сталкивается с утверждениями, по поводу которых она не может решить: ложные они или истинные. А что говорить о запутанной социальной жизни? Любые законы имеют «щели» и «дыры», и бюрократия, естественно, будет их использовать в свою пользу. Регулирование конфликта общества с бюрократией идет в нескольких направлениях.

У бюрократии принципиально иной правовой статус, чем у граждан.

Гражданин имеет право делать все, что не запрещено законом. Поэтому потенциально возможные действия гражданина нельзя исчерпать никаким списком. Чиновник же, наоборот, имеет право делать только то, что установлено законным образом. Действия чиновника могут быть перечислены списком его полномочий

Из распоряжения бюрократии нужно изъять максимальное количество собственности, передав ее в частные руки. Только тогда бюрократическое воровство сократится. Как можно большее количество опекаемой бюрократией собственности должно быть под контролем общества. Документы в запертых архивах, картины в закрытых запасниках музеев пострадают значительно больше от краж и подлогов чиновников, чем от

любопытства любителей истории или живописи, от свежего воздуха или солнечных лучей. Любой член общества, пользующийся государственной собственностью, проверяет ее состояние значительно лучше, чем государственная инвентаризационная комиссия. Действия бюрократии могут быть обжалованы в судебном порядке. Контроль над ней ставит избранный всенародно законодательный орган. Ее действия обсуждают свободные средства массовой информации.

Столь же устойчивым является конфликт по поводу политической компетентности граждан. Одним кажется, что механически подсчитанное большинство голосов само по себе содержит решение поставленных проблем («народ не ошибается»). Другие больше доверяют ответственности и компетентности политической элиты. Популисты апеллируют к количественному аспекту демократии, а элитисты — к качественному. Американский социолог Антони Обершелл в книге «Социальный конфликт и социальные движения» так описывает борьбу двух тенденций в американской политике:

«Внутри американской демократической политической традиции, основанной на идеалах политического равенства и принципах народного суверенитета и правления большинства, всегда существовала и будет существовать — и, скорее всего, будет существовать всегда — напряженность между элитистской (Гамильтоновской) и популистской (Джефферсоновской) ориентациями. Действительно, каким образом предпочтения большинства народа могут быть превращены в закон? Те, кто не доверяет народной мудрости, и те, кто, напротив, не доверяют мотивам народных избранников и хотят минимизировать неравенства, являющиеся результатом политической дифференциации граждан, предпочитают различные формы структурной организации претворения демократических принципов в жизнь. Популисты считают, что законодатели — это необходимое зло и они должны быть лишь исполнителями народной воли. Элитисты рассматривают законодателей в качестве полезного посредника

между предрассудками общественного мнения и формированием общественной политики. Популисты выступают за частные и прямые выборы, имея в виду, что первичные выборы проверяют влияние партийных боссов, действующих группами и объединенно. Они используют референдум как противовес влиянию законодателей. Элитисты находятся в оппозиции к этим институтам. Распространение элитизма подрывает демократию в пользу олигархии. А распространение популизма вполне может способствовать установлению диктатуры и подавлению прав меньшинства нетерпеливым большинством. Успех демократической традиции в значительной мере основывается на противоречиях и напряженности, существующих между этими двумя конфликтующими ориентациями...»¹

Конфликт этот имеет достаточно глубокую основу. Одна сторона симпатизирует просвещенному меньшинству, другая — здравомыслящему большинству. Изысканный интеллект просвещенного меньшинства может сотворить заумный и нереальный план или, что еще хуже, направить свои силы на укрепление власти этих умственных аристократов (породить олигархию). Здравый же смысл большинства рискует оказаться слишком грубым инструментом для решения тонких политических проблем и толкнуть на упрощенный вариант. А при последующей неудаче большинство может просто склониться к диктатуре.

Добрая воля конфликтующих сторон дает больше шансов договориться о разумном варианте, чем переход к острой конкуренции. Это значит, что большинство должно научиться ценить компетентность и профессионализм в политике, а квалифицированное политическое меньшинство честно объяснять свои планы так, чтобы большинство их поддержало

Фрейдю принадлежит мысль, что здравая идея говорит спокойно и негромко, но стойко и целенаправленно. В шуме мирской суеты к ней прислушиваются не сразу, но со временем она обретает все больше

¹ См. Здравомыслов А. Г. Социальные конфликты. М., 1996. С. 31.

сторонников. Идея демократии обрела свою первую жизнь в Древней Греции. Свободный житель греческого города-государства (полиса) был владельцем земельного участка, семьянином, гражданином и воином. Как собственник земли он являлся ответственным за дело хозяином. Как гражданин он принимал участие в управлении государством и выработке его законов, принимаемых народным собранием. Как воин он был самым последовательным защитником своего очага и своего государства. Таких граждан в Афинах было около 20 тысяч, а население всего полиса исчислялось 100 тысячами. В современном крупном городе один район имеет больше жителей. Но эта маленькая Греция стала матерью европейской культуры и колыбелью демократических идеалов. По Европе прошли железные имперские легионы Рима, орды Атиллы и Алариха, наемники великих католических монархов; прошестьвовали крестовые походы и прокатились погромные религиозные войны. Но огонек греческой демократии не затухал. Он пламенел в городах-республиках средневековой Италии, породив дух Возрождения; разгорелся в скромной по размерам, но мужественной Голландии; а затем в англо-американской политической системе стал светочем современной цивилизации.

Древние греки понимали, что конфликт может быть источником гармонического устройства только через чувство меры. Поэтому меру они ценили очень высоко. Завершая эту главу, приведем слова, которые прозвучали почти две с половиной тысячи лет назад. Их произнес Перикл над павшими воинами в 430 г. до н. э., замечательно описав ту власть, ради которой стоит жить и не страшно умирать. Читателю представляется прекрасная возможность проследить, как самый выдающийся демократический политик древности видит способы разрешения конфликтов власти. Поразительно, что столь зрелые идеи были высказаны в Афинах, которые еще не знали оконного стекла, мыла, купольного перекрытия и закона рычага. Итак, слово Периклу:

«Обычай в нашем государстве незаемные: мы не подражаем другим, а

сами подаем пример. Называется наш строй народовластием, потому что держится не на меньшинстве, а на большинстве народа. Закон дает нам всем равные возможности, а уважение воздается каждому по его заслугам. В общих делах мы друг другу помогаем, а в частных не мешаем; выше всего для нас законы, а неписанные законы выше писанных. Город наш велик, стекается в него все и отовсюду, и радоваться нашему достатку мы умеем лучше, чем кто-либо. Город наш всегда для всех открыт, ибо мы не боимся, что враги могут что-то подсмотреть и во зло нам использовать: на войне сильны мы не тайною подготовкою, а открытою отвагою. На опасность мы легко идем по природной нашей храбрости, не томя себя заранее тяжкими лишениями, как наши противники, а в бою бываем ничуть их не малодушнее.

Мы любим красоту без прихотливости, и мудрость без расслабленности; богатством мы не хвастаем на словах, а пользуемся для дела; и в бедности у нас не постыдно признаться, а постыдно не выбиваться из нее трудом. Мы стараемся сами обдумать и обсудить наши действия, чтоб не браться за нужное дело, не уяснив его заранее в речах; и сознательность делает нас сильными, тогда как других, наоборот, бездумье делает отважными, а раздумье нерешительными. А друзей мы приобретаем услугами, и не столько из расчета, сколько по свободному доверию. Государство наше по праву может считаться школой Эллады, ибо только в нем каждый может найти дело по душе и по плечу и тем достичь независимости и благополучия.

Вот за такое отечество положили жизнь эти воины. А мы, оставшиеся, любуясь силою нашего государства, не забудем же о том, что творцами ее были люди отважные, знавшие долг и чтившие честь. Знаменитым людям могила — вся земля, о них гласят не только могильные надписи, но и неписаная память в каждом человеке: память не столько о деле их, сколько о духе их»¹.

¹ См. Гасдаров М. Л. Занимательная Греция. М., 1995. С. 220-221.

ГЛАВА 10

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Слово «культура» вызывает в нашем сознании образы великие и облагораживающие. «Илиада» Гомера, «Сикстинская Ма-доана» Рафаэля, храм Василия Блаженного Бармы и Постника. Человечество как бы объединяется в единого обладателя несметных сокровищ, и мир торжествует над рознью. Такой подход вполне оправдан и важен для выработки достойного идеала

Но, как говорят на Востоке, наша овца дошла бы до Мекки, если бы не волки. Более прозаический и деловой взгляд на культуру требуется для того, чтобы объяснить, почему же до сих пор она не восторжествовала над дикостью кровавых конфликтов. Например, почему фашизм возник на родине Гете, Бетховена и Канта, «архипелаг ГУЛАГ» разросся до государственной системы в отечестве Рублева, Пушкина и Чайковского?

§1. ЧТО ТАКОЕ КУЛЬТУРА?

Культура включает:

1. Всю негенетическую информацию, которой обладает человечество.
2. Знаки и знаковые системы, являющиеся ее носителями.
3. Способы взаимодействия с ними.

Первый аспект ориентирован на духовную культуру, второй—на материальную и третий — на социальную. Итак, обладание культурой подразумевает обладание знаниями, полученными человеком после рождения, умение извлекать эти знания из знаковых материальных носителей и воплощать в них новые сведения, а также навыки взаимодействия с материальным миром (и людьми как частью этого мира). Духовная культура вбирает в себя науку, искусство, религию, здравый смысл. Материальная — не только специальные носители информации (язык, книги, фотографии), но

и любые созданные человеком предметы (столы, чашки, шнуры...). Социальная культура состоит из самых разных механизмов регулируемого человеком поведения (привычки, ритуалы, профессиональные навыки). При предложенном подходе к культуре можно понять ее глубинный смысл. Мир реальных вещей многолик и неустойчив. Через долгий опыт взаимодействия с ним люди смогли выделить основные, жизненно важные объекты внешнего мира и закрепить способы взаимодействия с ними. Предметы обрели значения, которые более устойчивы. Например, слово «дерево» означает предмет растительного мира, свободный от случайных признаков: формы листьев или даже их наличия, вида плодов, на нем произрастающих, возраста и размера.

Предметный мир среднего современного европейца включает около тысячи предметных слов (частей тела, набора растений, птиц, посуды и т. п.). «Над ними» стоят слова первого обобщающего уровня (стол, стул — мебель; яблоко, груша — фрукт), затем более высокого уровня абстракции (обстановка в доме, пища) и т. п. Кроме того, появляются самые разные классификации и слова абстрактного значения: свобода, справедливость, мы, они, дружба и т. п. На «фундаменте» предметных слов вырастает «пирамида» слов более общего значения. Эти «общие» слова, как нервные клетки, соединяются друг с другом, «пускают отростки» в предметные слова. И получаются разные конфигурации связей, даже если предметный базис слов един. Эта разность связана и с социальным положением, образованием, вкусами, возрастом человека, но особенно отчетливо она выражается в разных национальных языках. Здесь прежде всего проявляется различие в картине мира. Образы действительности в разных языках не совпадают.

Так как картина мира включает предметы в их связях с другими, в их интерпретации, то можно себе представить, какое многообразие мирозданий представлено в сознании людей разных национальностей и на разных исторических этапах. Для одних на небе гремит Зевс, для других — Громовик, для третьих — Илья-пророк, а для четвертых совершается

электрический разряд. С точки зрения физики, цветовой спектр не имеет резких границ, а у людей — имеет, и у разных национальностей — разный набор видов цвета. Для русских «синий» и «голубой» — это разные цвета, а для англичанина — оттенки одного. Кроме того, происходит символизация реального национального опыта. При трауре европейцы носят черное, а китайцы — белое. При выслушивании соболезнования первые принимают грустный вид (демонстрируют скорбь от потери), а вторые улыбаются (чтобы смягчить собеседниц его переживание). Описание жизни «чужих» народов представляет исключительный интерес, ибо удивляешься экзотичностью многих привычек и нравов иностранцев. Но при этом чувствуешь теплоту, близость, интимность, проникновенность и естественность «своего» образа жизни и своих мыслей. Используя слова Лермонтова, можно сказать, что культура — это «теплая заступница мира холодного». Все в ней устроено, упорядочено, соединено прочными связями, привычно и полно смысла. Пир физических предметов пропитан чувствами, идеями, гипотезами и надеждами так, что не сразу и различишь материальный и духовный аспекты. Этот мир устойчив во времени, открыт в ожидаемое будущее. И каждый из нас занимает в нем достаточно определенное и стабильное положение.

§2.ВЗГЛЯД ИНОСТРАНЦА

Но именно это интимное соединение с миром вещей через мир культуры и служит источником возможного конфликта. Соприкоснувшись с другой культурой, человек по первости чувствует себя заброшенным и удивленным. Причем удивление вызывает как раз тот факт, что чужеземцы могут существовать, хотя живут «не по-нашему». Древние тексты путешествий написаны рукой, которой водили раскрытые от изумления глаза.

Замечательным образцом такой прозы является «Хождение за три моря» тверского купца Афанасия Никитина. Он был первым европейцем, который добрался до Индии: в 1466 году — за тридцать лет до Васко де

Гамы. Русич обнаружил, что люди бывают черного цвета; что они не знают Христа, а молятся Будде («Буте»); что «индейцы» едят только правой рукой — и без ложки, а в присутствии иноверца закрывают еду и свою голову тканью; что в Индии не употребляют в пищу говядины, носят на голом теле лишь набедренную повязку, строят храмы без дверей... Шесть лет жил Афанасий Никитин за пределами родной или, и поэтому вполне мог убедиться в практичности непривычной для него иноземного образа существования. Поэтому и тон «Хождения» не обличительный, рассказчик стремится как можно полнее описать мир «за тремя морями». Но этот мир отчетливо «чужой».

Первая книга Мака Твена «Простак за границей» повествует об американских путешественниках, предки которых жили в Европе и которые как бы возвратились посмотреть на свою историческую родину. Твен не случайно назвал себя и своих соотечественников «простакami». Он как бы освободил себя от почтения к европейским условностям и позволил взглянуть на Европу «естественным» взглядом. Даже там, где общепринятым считалось почтение перед безусловными ценностями искусства, остроумный американец обнаружил шаблон и недостаточный интерес к земным проблемам.

«Мы видели столько знаменитых картин, что в конце концов наши глаза утомились... Тех мучеников и святых, изображения которых мы видели, вполне хватило бы, чтобы очистить от греха весь наш мир. Пожалуй, мне не следовало бы признаваться в этом, но поскольку в Америке у человека нет возможности стать ценителем искусства и поскольку я не мог стать им за несколько недель пребывания в Европе, то, принеся все необходимые извинения, я все-таки сознаюсь, что, увидев одного из этих мучеников, я почувствовал, что видел их всех. Все они обладают большим фамильным сходством, все они одинаково одеваются в грубые монашеские рясы и сандалии, все они лысы, все стоят примерно в одной и той же позе и все без исключения устремляют взоры в небо, а их лица, как сообщают мне..., полны

«экспрессии». А я в этих квазипортретах не вижу ничего, что меня задевало бы за живое... Если бы только великий Тициан обладал даром пророчества и, пропустив очередного мученика, съездил бы в Англию и написал бы портрет Шекспира _ пусть ребенком — портрет, которому теперь мы могли бы доверять, род людской до самого последнего поколения простил бы ему потерянного мученика ради обретенного поэта-провидца»¹.

В искусствоведении есть специальный термин, описывающий механизм такого «заземляющего» изображения мира, — *остранение*. Мир представляется таким, как будто бы с глаз художника спала пелена культурных условностей. Обычно так воспринимает окружающую обстановку шут, дурак, неуч, умалишенный, пьяный — т. е. те, кто находится за пределами «нормальной» жизни по причине какой-либо аномалии (медицинской, социальной, бытовой).

Иностранцу же не требуется терять свое человеческое достоинство и статус нормального человека, чтобы испытывать иную культуру на достоверность, отделять существенное от формального, реальное от условного.

Взаимодействие культур напоминает частичное наложение друг на друга двух кругов. В их «общей» части больше позиций, направленных на связь с миром вещей и событий. А «несовпадающие» части содержат больше условного, символического, относящегося не к факту, а к мнению. Поэтому резко выигрывает та культура, которая способна посмотреть на себя со стороны — как бы глазами иностранца. Конфликт культур перерастает в плодотворный диалог культур, причем диалог внутренний, протекающий в рамках одной культуры

Блестящим воплощением диалога культур является роман Ш. Монтескье «Персидские письма». Французский автор с сочувствием

¹ Марк Твен. Собрание сочинений. Т. I. М., 1993. С. 171-172.

описывает, как приехавшие в Париж персы видят странности европейской жизни. Выпады против двора, католической церкви, инквизиции, высшего света облечены в простодушные слова наблюдательных персов, что совсем не снижает их остроты. Персидская культура представлена как экзотическое детище мусульманского деспотического Востока. Поэтому проницательность персов в понимании «чужого» мира не дает им права свысока смотреть на французов. Но открывается возможность через остранение выделить *культурные универсалии*, т. е. те характеристики, которые объединяют людей в человечество. Тогда несовпадения культур начинают представать как условности или как варианты воплощения некоторой глубокой сущности. Тогда, например, религиозная вражда может отступить перед религиозной терпимостью — замечательным завоеванием культуры.

«Некто ежедневно обращается к богу с такою молитвой: "Господи! Я ничего не разумею в спорах, которые беспрестанно ведутся вокруг тебя; мне хотелось бы служить по воле твоей, но всякий, с кем я советовался об этом, хочет, чтобы я служил тебе на его лад. Когда я намереваюсь обратиться к тебе с молитвой, я не знаю, на каком языке надлежит говорить с тобою. Точно так же не знаю, какую позу принять: один говорит, что надо молиться тебе стоя; другой требует, чтобы я сидел; третий настаивает, чтобы я преклонил колени. Это еще не все: некоторые требуют, чтобы я по утрам омывался холодной водой; иные утверждают, что ты будешь взирать на меня с отвращением, если я не дам отрезать у себя кусочек плоти. На днях в караван-сараях мне довелось есть кролика; трое присутствующих при этом повергли меня в ужас: они утверждали, будто я нанес тебе тяжкое оскорбление: один (еврей) говорил, что это животное нечисто, другой (турок), что оно задушено; третий (армянин) — что оно не рыба. Проходивший мимо брамин, которого я попросил рассудить нас, ответил: «Они не правы, так как вы, разумеется, не сами убили это животное...» «Сам», — ответил я. «Ах! Вы совершили ужасное деяние, которого бог никогда не простит вам, — сказал он строго. — Откуда вы знаете, что душа вашего отца не перешла в это животное?» Все это, господа, повергает меня в

невообразимое замешательство: я могу пошевелить головой без того, чтобы не испытать страха оскорбить тебя, а между тем мне хотелось бы быть угодным тебе и посвятить этому жизнь, которою я тебе обязан. Не знаю, может быть, я и ошибаюсь, но мне кажется, что скорее всего я ужогу тебе, если буду жить как добрый гражданин в том обществе, где родился по твоей воле, и как добрый отец в семье, которую ты даровал мне"»¹.

Развитие мировой культуры дает замечательный пример того, как воинственное столкновение частных культур переходит в конструктивный спор, успех которого обеспечивается тем, что каждая из сторон начинает вести внутренний диалог. Каждая сторона обогащается позицией оппонента, проверяет ее на прочность, выдвигает возражения. Затем следуют ответ оппонента и очередная проверка.

В кровавых разборках не нуждаются ни создание новых научных теорий, ни появление художественных открытий, ни развитие моды, ни эволюция вкусов, ни достижение спортивных рекордов, ни обогащение нравственности. Все эти виды человеческой деятельности, в которых и воплощены высшие ценности культуры, вырабатывают общечеловеческие кодексы гуманного разрешения конфликтов: правила научной дискуссии, нормы художественной критики, кодексы спортивных состязаний, заповеди добра

Но все это задает лишь направление в развитии взаимодействия культур. Исторический же путь тернист.

¹ Монтескье Ш. Персидские письма. М., 1956. С. 116-117.

§3. «МЫ» И «ОНИ»

Приведенные выше примеры показывают, как отдельный человек сталкивается с незнакомой ему культурой. Но для общества более значительным процессом является столкновение различных социальных групп как носителей разных культур — наций, сословий, религиозных объединений. Часто возникает межгрупповая конкуренция из-за ограниченного ресурса — территории, пищевых продуктов, торговых путей, сферы влияния на третьего участника. В этих случаях группа, мобилизуя свои силы для борьбы до победы, использует все культурные механизмы, чтобы создать контрастные образы «своих» и «чужих».

Исторически образование родоплеменных союзов проходило в процессе осознания чужеродности тех, кто их окружает. Лингвисты отметили, что в древний период большинство соседних племен получали отрицательные названия. Жители Германии никогда не называли себя немцами. Это славянское слово, о происхождении которого спорят: либо здесь скрыт смысл «не мы»; либо «немые», то есть, не говорящие. Но в любом случае это слово со значением отторжения и уничижения. Враг в древние времена описывался как нечеловек, как делающий все не так, как надо, а наоборот.

Таков, например, Тугарин Змеевич в былинне «Алеша Попович»:

«А Тугарин Змеевич нечестно хлеба есть,
По целой ковриге за щеку мечет,
Те ковриги монастырские;
И нечестно Тугарин питье пьет,
По целой чаше отхлестывает,
Котора чаша в полтретье ведра.
А говорил втапору Алеша Попович млад:
«Гой еси ты ласковый сударь, Владимир-князь!
Что за болван у тебе пришел,
Что за дурак неотесаной?»

Нечестно у князя за столом сидит,
Ко княгине он, собака, руки в пазуху кладет,
Целует во уста сахарные,
Тебе, князю, насмехается!
У моего сударя, батюшка,
Была собачища старая,
Насилу по подстолью таскалася,
И костью та собака подавилася:
Взял ее за хвост, под гору махнул;
От меня Тугарину то же будет»¹.

Русские былины об Илье Муромце и Алеше Поповиче посвящены борьбе с татаро-монгольским нашествием. Два с половиной века страна жила под пятой поработителя, а потом еще три века отбивала его хищные набеги. Можно понять, что борьба шла не на жизнь, а на смерть. Поэтому и культурная картина мира обретала предельную контрастность. Противник уподоблялся зверю, лишался человеческого облика. В устах сказителя враг лишь однажды приходил на Русь, был разбит и отброшен.

Сам по себе конфликт культур — это конфликт картин мира, интерпретаций и установок, присущих тем или иным группам. Национальная картина мира особенно интимным образом связана с духовной жизнью личности.

При межнациональном столкновении в картинах мира социальных групп выделяются прежде всего различия

Главная задача — соединиться «своим» и размежеваться с «чужими». В ход вступают наиболее простые шаблоны, с помощью которых диагностируют «врага». А внешние признаки наиболее броски и кажутся устойчивыми. Поэтому цвет кожи и волос, форма носа, одежда привлекают

внимание прежде всего и служат источником презрительных кличек и оскорбительных действий. Контраст «мы» — «они» достигается за счет приписывания всему непривычному для «нас» статуса враждебности и злонамеренности. «Своим» же обычаям и нормам приписывается повышенная разумность, справедливость и практичность.

Но национальное самолюбование вторично по отношению к национальной неприязни. Повторяем, достаточно одного «несовпадающего» элемента в облике и поведении встреченного человека, чтобы признать его чужим. Поэтому заинтересованные в разжигании страстей национальные элиты стремятся использовать крайние шовинистические лозунги, создавая примитивизированный образ озверевшего врага.

Ярким примером раздувания нетерпимости и вражды служит деятельность испанской инквизиции. Любое отличие от привычных инквизитору норм воспринималось им как вероотступничество. Стремясь соединить католическую традицию с испанскими национальными чертами, инквизиция решила выпестовать католическую нацию, религиозно-этническое образование. Казалось бы, для того, чтобы считаться христианином, требуется признать истинность Евангелия и Символа веры. Обязательных религиозных догматов и ритуалов в христианстве совсем немного. Поэтому, например, христианизация Руси прошла достаточно мирно: нравственные постулаты и немногие обряды совместились с языческой традицией, постепенно перерабатывая ее в духе евангелических заповедей. Если бы Русь прошла вариант крещения по-испански, то наших предков ждала бы судьба жителей Мексики и Перу или обращенных в христианство испанских иудеев. В XV веке, когда инквизиция расправила свои черные крылья, католические отцы решили проверить, насколько искренне приняли учение Христа крещенные иудеи. Был создан список признаков отступничества, по которому преследованию подлежал любой еврей, сохранивший традиции своей культуры. Не религиозные взгляды, а национальные привычки. Чтобы не угодить на костер, окатоличенный еврей

¹ Русское народное поэтическое творчество. М., 1963. С. 285

должен был стать испанцем вплоть до последних мелочей поведения.

Крещеный иудей обязан был не только предпочитать учение Христа учению Моисея и соблюдать основные христианские ритуалы и посты. Это даже можно понять и сейчас. Но он считался отступником, если:

- надевал по субботам чистые рубашки, застилал стол чистой скатертью, воздерживался от открытых скандалов и какой-либо работы с вечера пятницы;

- отделял жир от мяса и водой смывал с мяса кровь;

- резал горло животным и домашней птице, предназначенной для еды, предварительно проверяя нож на ногте;

- соблюдал иудейский Великий пост, ходя босиком и принося извинения перед другими;

- по понедельникам и вторникам не ел пищи до появления первой звезды;

- читал псалмы царя Давида без фразы «Во имя Отца, и Сына, и Святого Духа»;

- устраивал прощальный ужин перед отправлением в дальнюю дорогу;

- повернулся перед смертью лицом к стене;

- скорбя, воздерживался от мяса...

И таких пунктов в инквизиционном перечне было тридцать семь! Они, конечно, весьма полезны для историков культуры, изучающих быт в средние века. Но при этом речь идет о документе, в соответствии с которым приверженность национальным обычаям приравнивается к тяжкому уголовному преступлению.

Приводя этот перечень видов «отступничества», Р. Сабатини писал: «Будучи более рационалистическими, чем религиозными, эти правила вовсе не означали отступничества в пользу иудаизма, ибо не содержали в себе ничего, противоречащего христианскому учению... Вообразите монаха, карабкающегося на крышу монастыря Святого Павла субботним утром, чтобы высмотреть и отметить дома «новых христиан », из чьих труб не шел

дым, и представить трибуналу эти сведения; это влекло за собой арест обитателей по сильному подозрению в приверженности иудаизму»¹.

Крайний, воинствующий национализм возможен лишь при национальной жизни, протекающей в закрытых границах. Нация живет как в консервной банке. Правительство стремится свести к минимуму любую информацию извне. Предпочитаются сведения о недостатках и странностях чужеземного образа жизни. Пространство воспринимается не как нейтральная протяженность мироздания, а как соседство земель с разной степенью святости и грешности. По рассказам странницы Феклуши, в заморских странах живут люди с песьими головами — «за неверность» («Гроза» А. Н. Островского).

Поэтому консервативная власть претендует на монополию в области информации (изымаются радиоприемники, «глушатся» зарубежные радиопередачи). Так как врагу приписываются самые гнусные преступления, то возбуждается ненависть, оправдывающая самую сильную месть. Во время межнациональных конфликтов наблюдается деградация цивилизованности и человечность подвергается большому испытанию. Дозволительны даже варварские действия по отношению к противнику, а призывы к гуманности и благоразумию возбуждают подозрения в слабости и предательстве. Прочитав романы Белля и Ремарка, наши соотечественники обнаружили, что в гитлеровской армии служили не только «белокурые бестии». Но это произошло только после ослабления сталинской пропаганды, которая на закате жизни «вождя народов» приобрела откровенно шовинистический вид.

Последовательная межнациональная вражда возможна лишь «на расстоянии», когда борющиеся власти не допускают нейтральных контактов между рядовыми воинами «своих» и «чужих». Специально создается образ врага, который и является тем воображаемым противником, на которого должен напасть любой «порядочный» соотечественник. Для усиления своего

¹ Сабатини Р. Торквемада // Собрание сочинений в 6-ти томах. Т. 6. СПб.-М., 1994. С. 94.

влияния власть начинает использовать инструмент, который первоначально и по своей сути направлен на перевод конфликта в более мягкие формы. Речь идет о технике, именуемой риторикой — красноречием, методом убеждения. В разгорающемся межнациональном конфликте пропаганда использует традиции красноречия с предельной неразборчивостью. Уже античные риторики стремились создать классификацию чувств и технику их возбуждения у слушателей. Частично это требовалось для судебного красноречия, частично для политического, а частично — для создания художественных образов. Опираясь на античную традицию, М. В. Ломоносов в 1747 г. описал способы возбуждения такого агрессивного чувства, как гнев. Читатель может убедиться, сколь разработанной была риторическая техника усиления агрессивности задолго до появления средств массовой информации.

«Гневом называется великая скука, нанесенная досадою или обидою и соединенная с ненавистью того, кто обидел... Когда ритор в ком сию страсть против кого-нибудь возбудить хочет, должен представить:

- 1) что ему от того нанесена великая беда, обида или досада,
- 2) что он притом еще его презирает и осмехает,
- 3) что тою учиненною им обидою хвастает,
- 4) что грозитя еще и впредь больше избидеть,
- 5) что от него чинятся во всех добрых предприятиях препятствия,
- 6) или ежели он подчинен, то показать, что чинятся от него преслушания и пустые отговорки,
- 7) буде же власть имеет, то сказать, что он незаконно и неправильно повелевает и излишно трудами отягощает или
- 8) что обида учинилась от того, на кого оной надеяться не можно было по сродству или по дружеству,
- 9) что оная обида нанесена вместо благодарения за учинение благодеяния,
- 10) или что она касается до тех, кого он любит,
- 11) что учинена от такого, кто много хуже пороною, чином, учением,

заслугами или возрастом и годами,

12) что тот, кому нанесена обида, много честнее и достойнее того, кто изобидел,

13) что сия обида и другим, которые хуже его, была бы нестерпима,

14) что и меньшей обиды снести невозможно,

15) ежели сему обидчику уступить, то и другие, на нее смотря, нападать станут,

16) ежели бы в его силе было, то бы он еще и больше изобидел,

17) также на гнев побуждает представление о непочтении,

18) или ежели кто радуется о чьем несчастье,

19) либо кто ругается тем, чего другой с великим трудом доступает,

20) сердимся и на тех, которые нерадостную весть приносят»¹.

Следует напомнить, что сама по себе риторическая техника (как завоевание культуры) направлена на убеждение другого, на избавление его от трудоемкого и болезненного обучения на собственных ошибках. Но в ситуации жесткой борьбы эта техника может стать инструментом манипуляции сознанием, превращающей человека в послушное орудие власти. Конфликтные группировки всегда облачают свои намерения и действия в благородные идеологические одежды. В каждой точке столкновения социальных или политических сил происходит «культурное оформление» борьбы — и с каждой стороны. В межнациональных конфликтах столкновение протекает под лозунгом высших ценностей, что еще больше обостряет схватку. Из сказанного не следует, что все конфликтующие нации «одним миром мазаны», что их лозунги — сплошная демагогия. История покажет, насколько справедливой или обоснованной была борьба той или иной нации в каждом конкретном случае. Но это произойдет потом, когда все горшки будут перебиты. Намного важнее привыкнуть к решению конфликтов с опорой на разумность и справедливость, не допуская крайних форм, используя механизмы «культурного» выхода из накаленных отношений.

§4. АРХАИЧЕСКАЯ И СОВРЕМЕННАЯ КУЛЬТУРА

Несовпадение национальных картин мира только на первый взгляд может восприниматься как зерно неизбежных столкновений. Дело в том, что и в рамках одной национальной культуры картины мира изменяются от группы к группе. Критерии внутригрупповых культур разные: социальные, профессиональные, возрастные, религиозные. Достаточно указать на разницу мировосприятия уголовных группировок и законопослушных граждан; либералов, консерваторов и радикалов; эрудитов и неприхотливых потребителей «масскульта». Современное общество не является замкнутым с жесткими перегородками внутри. Каждый человек является членом многих групп. Ему приходится гибко менять свое поведение в соответствии с репертуаром ролей в каждой из его групп. И он начинает понимать все яснее, что внешние различия групп часто не столь существенны, как их «корневое» сходство. Во всех группах презирают предателей, разработаны правила «честной игры», способы поддержания личного достоинства, свои награды и наказания и т. п. При всей разнице перьевого покрова павлин и ворона остаются птицами. Так и люди все больше проникаются идеей *общечеловеческого единства* — и не только биологического, но и *культурного*. Чтобы описать этот процесс, следует рассмотреть еще одну форму конфликта в культуре: борьбу и взаимодействие архаической культурной тенденции и современной.

Архаическая культура была ориентирована на предельную закреплённость любых норм (интеллектуальных, технических, поведенческих). Это был способ компенсации неустойчивых отношений человека с внешним миром, грозящим болезнями, войнами, голодом, пожарами и пр. Главной гарантией существования становилась память — способность удержать в неприкосновенности выработанные нормы жизни. Поэтому культура древнего человека кажется состоящей из мелочей: чуть ли

¹ Ломоносов М. В. Сочинения. М.-Л., 1961. С. 329

не любое действие находится под контролем табу (запрета), ритуала, предзнаменования, гадания, пророчества. Нельзя наступать на тень собеседника, нельзя есть в одиночку, нельзя мужчине перед охотой допускать сексуальный контакт с женой, но нужно тому же мужчине кричать и корчиться, когда рождает жена. Все необычное и непривычное опасно, и его надо избегать, чтобы не вызвать землетрясения, засухи или налета саранчи. Это культура коллективного начала, преимущества общих для всех форм жизни перед индивидуальными их вариациями — те сведены к минимуму. Личный опыт имеет малое значение перед авторитетом предания. Перечень обязательного велик и подробен, но в нем плохо выделяется главное и второстепенное. Канон, шаблон, стереотип, жесткий ритуал пронизывают искусство архаики. Личная ответственность по преимуществу реализуется в послушании, следовании предписаниям и преданности групповой жизни. Это культура монолога, авторитетного слова богов и пророков, которые уже все главное поведали, всему научили и все будущее предрекли. В культуре канона и жесткой нормы новшество медленно пробивает себе дорогу. Критичность мышления кажется подозрительной и греховной, изобретательство воспринимается как чародейство. Поэтому технические открытия и новаторские идеи требуют очень долгого времени укоренения.

Современная культура ориентирована на динамичность, открытие, творчество. Важен учет личного полезного опыта, который может стать достоянием всех. Поэтому критичность мышления начинает цениться. Никакие авторитеты не должны претендовать на абсолютное признание. Можно сомневаться в самых фундаментальных правилах, если они недостаточны для понимания мира. Решительное продвижение в науке, технике, медицине приходится на новое время. Спор и диалог ценится выше самоуверенного монолога. Национальные культуры вступают в плодотворное взаимодействие, начинается эпоха заимствования достижений в других культурах. Древнеегипетская письменность, древнегреческое демократическое устройство, древнеримское право, итальянское

Возрождение, западноевропейское Просвещение становятся достоянием мировой культуры. Оно уже определяет дальнейшее развитие культурной жизни тех стран, которые заимствовали названные культурные достижения. Все в большей степени национальная культура становится вариантом мировой.

Однако каждая нация состоит из групп, по-разному ориентированных на творчество и репродукцию.

Культурные позиции различных социальных групп различаются по степени близости к архаическому или современному культурному типу. Менее образованные слои больше тяготеют к догматическим учениям и шаблонному подходу к культурным явлениям. Эти слои сильнее подвержены влиянию массовой культуры с ее упрощенными художественными формами, а в политической жизни терпимее относятся к диктатуре. Группы активных и предприимчивых людей больше ценят свободу действий, возможности личного выбора, новые идеи и подходы

Воспитанное в духе догматизма и послушания пожилое население предпочитает государственный «порядок», с раздражением воспринимая споры парламентариев как пустую болтовню. Одни видят в демократическом «многоголосии» способ растраниживания «народных средств», а другие — динамическую основу будущего национального блага. Догматически настроенные слои ценят жизнь по истине, а критически мыслящие умы спрашивают, как ее понять? Одни убеждены, что она им дана, а другие сомневаются и ищут ее.

Европейская традиция закрепила в тех государствах, которые не стали подавлять личную инициативу и индивидуальную ответственность за риск в поисках и делах. Это не значит, что все население там состоит из критически мыслящих людей. Но это значит, что при сложившихся

благоприятных возможностях творческие личности смогли создать те новые научные, художественные и технические ценности, которые могли репродуцироваться более консервативно настроенными социальными группами. Однако свобода, обеспеченная гражданскими правами, доступом к образованию, техническими возможностями передачи и хранения информации, — эта свобода динамизирует и жизнь групп, ориентированных на примитивно-консервативное существование.

Современные теории культуры дают самую разную интерпретацию культурному процессу нашего времени. Одним из наиболее влиятельных направлений культурологии является то, которое рассматривает тип культуры как замкнутую систему. Ее глубинные основы неизменны, поэтому она может существовать лишь изолированно, а при соприкосновении с другими системами — вступать в конфликт. Обычно выделяется ограниченный список этих культурных систем и дается достаточно произвольное описание каждой из них. Существующие культурные несовпадения объявляются признаками несовместимости культур и иногда источником опасных конфликтов.

Одним из последних вариантов таких теорий является теория С. Хантингтона. По его мнению, вместо межгосударственных конфликтов, которые в прежние исторические времена определяли точки напряженности в мире, ныне главную роль в мировой политике начинают играть конфликты между цивилизациями. Человечество вступает в новую эпоху — «эпоху столкновения цивилизаций», пишет Хантингтон. «Линии разлома между цивилизациями — это и есть линии будущих фронтов»¹. Особенно глубокая «линия разлома» разделяет западную и восточную цивилизации. Хантингтон видит современное состояние мира в перспективе возрастающего конфликта между ними:

«На поверхностном уровне многое из западной культуры действительно пропитало остальной мир. Но на глубинном уровне западные

¹ Хантингтон С. Столкновение цивилизаций? // Полис. 1994. № 1. С. 31

представления и идеи фундаментально отличаются от тех, которые принадлежат другим цивилизациям. В исламской, конфуцианской, японской, индуистской, буддийской и православной культурах почти не находят отклика такие западные идеи, как индивидуализм, либерализм, конституционализм, права человека, равенство, свобода, верховенство закона, демократия, свободный рынок, отделение церкви от государства... Незападные цивилизации и впредь не оставят своих попыток обрести богатство, технологию, квалификацию, оборудование, вооружение — все то, что входит в понятие «быть современным». Но в то же время они постараются сочетать модернизацию со своими ценностями и культурой. Их экономическая и военная мощь будут возрастать, отставание от Запада сокращаться. Западу придется считаться с этим и всемерно развивать свой потенциал»¹.

Едва ли оправданно спорить с идеей, что определенные культурные общности национального и наднационального типа останутся и в будущем. Но в фатальном несовпадении их ценностей можно усомниться. Судя по предложенной классификации, Хантингтон объединяет нации в отдельную цивилизацию на религиозной основе (конфуцианство также выполняет роль религии). Но, создавая культурную традицию, религия играет все меньшую роль в социальной жизни; процесс секуляризации (обмирщения) культуры проходит в большинстве стран мира. И все большее влияние начинает приобретать идея, что различные религии представляют лишь варианты единого, общего истолкования духовной сущности бога и человека.

Но более существенно другое возражение. Так называемое техническое заимствование не является нейтральным по отношению к культуре, особенно традиционалистского типа. Архаическая культура направлена на жесткое закрепление человека в заданных условиях социально-природного баланса. А техническое заимствование может нарушить этот баланс в любой точке. Например, использование открытий медицины будет снижать смертность

¹ Там же. С. 35

населения. А рост народонаселения сразу же скажется на условиях питания и «жилищной проблеме». Для решения новых технических задач (сельскохозяйственных, строительных) потребуются квалифицированные и образованные работники, а значит, школы и университеты. Замкнутость архаической культуры будет разбита. Демократия, права человека или свободный рынок — это всего лишь обязательные условия динамизации общества, которое не справляется со своими же проблемами с помощью архаических, статических, привычных средств. И примеры многих стран показывают, как их традиционная культура изменяется под влиянием технических новшеств, за которыми пришли и социальные. Это мусульманская Турция, синтоистская Япония и православная Россия. Другое дело, что принятые нововведения не приведут к немедленному изменению культурного облика нации. Динамические элементы заимствованной культуры будут усиливаться творчеством деятелей заимствовавшей культуры и проникать в традиционные, архаические ее пласты. Но в том-то и дело, что в каждой национальной культуре присутствует и своя архаика, и своя новизна. И новая цивилизация строится совместными усилиями творческих групп всех наций.

***Столкновение в рамках одной нации сторонников
архаической и современной культуры не менее опасно, чем
межнациональные конфликты***

Не случайно шовинизм называют последним прибежищем негодяев. Минимум национальной культуры каждый человек получает без особого напряжения — в процессе социализации, освоения данного ему образа жизни. Но так и подмывает привычное выдать за естественное и единственно правильное. А ведь это значит стать шовинистом, защитником избранности и превосходства своей нации.

Столь же опасна и претензия своего сословия на абсолютную власть в

обществе, на абсолютизацию своего социального опыта. Лишенный нормального доступа к развитой культуре, социальный низ часто оформляет свой протест в лозунги весьма примитивные и недальновидные. Идеальная жизнь представляется низам в традиционном виде, но без стесняющих ее ограничений сословного и политического характера (без барщины, без налогов, без чиновников, без рекрутчины и т. п.). Культурный тип, к которому проявляется тяготение предельно ущемленных сословий, близок к архаическому. Массовые протесты часто соскальзывают к взрыву толпы. Если к этому массовому движению присоединяются более образованные слои, готовые вооружить восставшие низы современной техникой борьбы, то возможна победа с двумя результатами. В одном случае устраняются действительно устаревшие нормы политической жизни и происходит процесс демократизации и либерализации общества. В другом «вожди» захватывают власть ради власти и закрепляют общество в архаических структурах регуляции. Возникает состояние, схожее с завоеванием одного народа другим, стоящим на более низкой ступени общественного развития. Захваченный «красными кхмерами» Пномпень из цивилизованной столицы превратился в большую деревню—с заросшими травой трамвайными путями, закрытыми школами и аптеками. Сергея Рахманинова на эмиграцию толкнуло то, что его «национализированный» рояль крестьяне сбросили со второго этажа его дома. Всероссийский поджог барских усадеб в 1917 г. меньше всего говорил о желании крестьянства приобщиться к «городской» культуре.

Фашистские и коммунистические режимы выступали от имени большинства, ради блага которых и обещали действовать. Это самое большинство вынуждено было заплатить тяжелую плату за готовность жить при таких режимах. Но на первоначальных этапах сотрудничества «масс» с властью наблюдается определенное культурное согласие. Упрощенность и прямолинейность правления верхов воспринимается низами как ясность и справедливость. Все сложности управления — бюрократическая волокита.

Юридический поиск истины — попытка «запудрить мозги» адвокатскими штучками. Всякие там биржевые индексы, проценты ставок, дивиденды — хитрое выкачивание денег у трудового человека. Все можно определить быстро, прямо, четко и по совести. Пока такие методы направлены на врага, «массы» относятся к этому спокойно. Но падение культуры права, администрирования, политического руководства, социального регулирования затем сказывается на тех же самых «массах». Ибо массовый характер приобретают концлагеря, раскулачивание, войны, депортация неудобных власти народностей или их прямое уничтожение.

В мире развивающихся коммуникаций архаическая культура представляет источник опасности, потому что толкает ущемленные в правах малообразованные группы населения к упрощенному решению сложных задач. Насильственные массовые выступления — минутное торжество — стенания под пятой новой и не менее жестокой власти. Такое историческое пробуксовывание требует слишком дорогой цены и отбрасывает нацию далеко назад. Развитие динамической, ориентированной на творчество и предприимчивость культуры позволяет развязывать многочисленные внутренние конфликты общества более успешным способом.

Только динамическая культура поиска и риска, познания, самоограничения и диалога может обеспечить нормальное функционирование демократии и рынка как механизмов саморегуляции общества. Поэтому при любом экономическом состоянии государства разумное правительство должно всячески поддерживать расширение культурных возможностей нации. Образование, просвещение, приобщение к выдающимся художественным и научным ценностям мировой культуры, экономическая грамотность и политическая компетентность — это уже не роскошь, а разумные условия укрепления современной культуры всего населения. Только в этом случае у него никогда не возникнет желание погреться в горящем собственном доме.

Межгрупповой конфликт часто приобретает острые формы потому, что он выступает в виде межкультурного конфликта — конфликта ценностей и интерпретаций

Поэтому нормальный договорной процесс возможен только тогда, когда стороны отрефлексируют культурный аспект конфликта. Будет признан факт, что у конфликтующих сторон разная картина мира. Разная — не значит, что во всех точках противоположная. Поэтому можно установить общие ценности, на которые следует в дальнейшем опираться. Затем стоит уточнить фактическую сторону конфликта. Факты плохо отделяются от оценок и интерпретаций, но все-таки и не прикованы к ним цепями. Установление общего фонда фактов не удовлетворит ни одну из сторон до конца, так как он будет восприниматься как неполный, урезанный. Но зато он будет санкционирован и признан оппонентами. Далее можно перейти к интерпретации событий и фактов, обсуждая разницу в подходах. Здесь важно, чтобы каждая из сторон поняла логику противоположной стороны. Часть взаимных упреков будет снята потому, что стороны признают несостоятельность приписываемых оппоненту враждебных намерений.

При этом стороны учтут для себя и то, как в дальнейшем избежать недоразумений из-за неосторожного поведения или двусмысленных высказываний. Происходит взаимное уточнение культурных картин и даже перекодировка одних и тех же элементов, присутствующих в них, но в разном оформлении. Кроме того, следует резко ослабить действие защитных механизмов, которыми группу снабжает именно культура.

Механизм фантазии позволяет каждой стороне приписать противнику самые отвратительные намерения, а механизм вытеснения (проекции) даже одарить его своими некрасивыми замыслами, в которых она не хочет признаваться. Механизм агрессии будет толкать на то, чтобы наказать противника за то, в чем он не виноват, если с реальным виновником нет возможности разобраться. Механизм рационализации позволит подобрать

более или менее приличные обоснования своему далеко не безупречному поведению. Как сказал один из «новых русских», оправдывая свой выпад против конфликтующего с ним оппонента: «А он катит на меня необоснованную бочку!» Пусть «необоснованная бочка» и являет собою весьма удивительное сочетание слов, но на уровне сознания автора этой фразы самооправдание своего поведения найдено...

Снятие взаимного недопонимания после согласования культурных позиций (картин мира) конфликтующих сторон, конечно, не может отменить конкуренции в борьбе за ограниченный ресурс. Но в любом случае развитие отношений будет направлено в более конструктивное русло и не отягощено беспочвенными и устрашающими подозрениями. Конфликт будет локализован в узкой точке ресурсного интереса. В таком случае с большой вероятностью можно ожидать размышления противников о цене конфликта. И не исключено, что в решении конфликта предпочтение будет отдано не самым сильнодействующим средствам. Культурная координация послужит силой, смягчающей конфликт.

§5. ИЗДЕРЖКИ КУЛЬТУРНЫХ МИРАЖЕЙ

Для более наглядного анализа конфликта в области культуры лучше всего обратиться к художественной литературе. Расск Р. Шекли «Проблема туземцев»¹ может служить превосходным материалом благодаря изяществу пера остроумного американского прозаика. Рассказ относится к жанру художественной фантастики, но это лишь усиливает его моделирующую функцию. События представляются более выпукло и целесообразно.

Главный герой рассказа — Эдвард Дантон, житель Земли блаженных будущих времен, в которые на нашей планете воплотилась в реальность американская мечта. Но Дантона не привлекала окружающая его оптимистическая и активная цивилизация, очень похожая на распухший до

¹ Шекли Р. Рассказы. Повести. М., 1968. С. 86-111.

последних пределов «масскульт». Грубоватый шум коллективных развлечений подавлял Дантона. Несмотря на привлекательную внешность и атлетическое сложение, он не находил ни у кого понимания, дружбы и привязанности. Поэтому на двадцать седьмом году жизни, в обмен на свои права полноценного землянина, он получил возможность переселиться на очень далекую планету, климат которой напоминал полинезийский. И прибыв туда на сверхсовременном скоростном космическом корабле, Дантон нарек ее Нью-Таити. Американский кочевнический дух соединился с гогеновской умиротворенностью. Мягкий солнечный климат; обильная растительность, богатая плодами земными; отсутствие опасных хищников и назойливых насекомых — все напоминало земной рай. Но тут-то Дантон и понял, что счастья ему не дано. И день и ночь он стал думать о женщинах. Стройный и загорелый, в одной набедренной повязке он бесприютно бродил по обильной дарами земле, пытался даже высекать что-то из каменных глыб, однако остановился после создания двух суровых исполинских статуй. Но одинокая жизнь Дантона длилась недолго. На поляну его планеты спустился космический корабль очень старой конструкции — созданный за несколько поколений до рождения Дантона. В нем были переселенцы, предки которых очень давно покинули Землю. Это оказались люди народа, больше столетия кочующего по Вселенной. И имя ему, написанное на борту ракеты, было «Народ Хаттера».

Разложив живописно свежие фрукты и овощи прямо на поляне, Дантон радостно приветствовал двух вышедших из звездолета мужчин с винтовками. Постарше (Симеон) был предводителем народа, помоложе (Джедекия) — его помощником, а за ними из люка выглянула хорошенькая блондинка — Анита, дочь Симеона, в которую Джедекия был влюблен. На приветствие Дантона Симеон удивился, почему тот говорил по-английски, и стал требовать, чтобы показались остальные «соплеменники» Дантона, прячущиеся в окрестностях. Свежую еду пришельцы есть отказались, потому что опасались яда, которым дикари собираются их отравить. На всякий случай они решили проучить «туземцев» сразу же и выпустили вслед убегающему Дантону несколько пуль. Когда стемнело, Дантон подполз

поближе к звездолету и услышал речь Симеона, обращенную к окружившим его соотечественникам.

«Друзья мои... Вот, наконец, и обрели мы с вами долгожданный приют. Взгляните: перед вами земля обетованная, и природа здесь щедра и изобильна... На этой планете нет цивилизованных людей. Мы первыми пришли сюда, друзья, и она достанется нам. Но помните об опасностях! В чаще джунглей, быть может, бродят неведомые нам чудовища... А в пучине вод, наверное, таится некий левиафан... Одно известно нам: на планете есть туземцы, нагие дикари, и, как все аборигены, они, несомненно, коварны, жестоки и безнравственны. Остерегайтесь их. Конечно, мы хотели бы жить с ними в мире, одаряя их плодами цивилизации и цветами культуры. Возможно, они будут держаться дружелюбно по отношению к нам, но всегда помните, друзья: никто не может проникнуть в душу дикаря. У них свои нравы, своя особая мораль...

Слушатели заплодировали, спели гимн и приступили к вечерней трапезе... Часовые расхаживали взад и вперед, держа винтовки наизготовку и встревоженно нахохлившись».

Только что высадившись, хаттериты имеют свою гипотезу о жизни на новой земле. Судя по стилю речи и поведения, это протестанты, у которых вождь является главным религиозным проповедником. Увидев обнаженного и загорелого человека, Симеон тут же делает вывод, что «земля обетованная» населена туземцами. Набедренная повязка выполняет функцию мундира, причем мундира армии, с которой непременно придется воевать. С разной степенью достоверности «достраивается» остальная картина: в лесу, БЫТЬ МОЖЕТ, живут чудовища; в воде, НАВЕРНОЕ, скрывается библейское олицетворение Сатаны — Левиафан. И, уже без всяких сомнений, виденный всеми загорелый человек — один из племени жестоких и безнравственных дикарей.

Так культурная матрица мира, свойственная хаттеритам, определяет истолкование сложившейся ситуации. Все, что может быть подогнано под

это истолкование, принимается: скажем, свежие плоды служат доказательством коварства дикарей, готовых отравить пришельцев. Все, что не укладывается в привычную картину, отмечается: английский язык Дантона, например. И совершенно четко проводится граница между двумя общностями — «мы» и «они». «Мы» выступают как носители самых привлекательных черт человечества, а «они» воплощают чуть ли не мировое зло. Во всяком случае, образ врага «окружается» природными опасностями и мистическими вредоносными силами (Левиафаном). Хаттериты прибыли на мирную Нью-Таити, неся в груди войну.

Наивный Дантон полагает, что достаточно легкой искренней беседы с хаттеритами, чтобы рассеять все недоразумения. Но перешагнуть границу между «мы» и «они» оказывается не так просто.

«Дантон дождался, когда переселенцы позавтракают, и осторожно вышел из кустов на дальнем краю пляжа.

—Стой, — разом рывкнули все часовые.

—Дикарь вернулся, — крикнул кто-то из переселенцев.

—Ой, мамочка, — заплакал какой-то малыш. — Злой, гадкий дядька меня съест. Не отдавай меня.

—Не бойся, милый, — успокаивала его мать. — У папы есть ружье. Папа застрелит дикаря.

Из звездолета выскочил Симеон и уставился на Дантона...

Я предводитель этих людей. — Симеон произносил слова очень медленно, словно обращался к ребенку. — Моя — большой вождь эти люди. А твоя — большой вождь твои люди?

—Зачем вы так разговариваете? — спросил Дантон. — мне даже трудно вас понять. Я же вам говорил, что на острове никого нет. Только я».

К разговору присоединяется сутулый человечек в роговых очках — профессор Бейкер. Выслушав Дантона, этот ученый муж делает свое заключение.

«Поразительно, — пробормотал профессор Бейкер. — Поистине поразительно. Так овладеть английской разговорной речью возможно лишь

при относительно высокой степени развития интеллекта. Нам остается предположить, что мы столкнулись с феноменом, нередким в примитивных обществах, а именно — чрезвычайно развитой способности к мимикрии. Наш друг Данта (как его, несомненно, называли, прежде чем он исковеркал свое имя на английский лад) знает, наверное, множество местных легенд, мифов, плясок и исполнит нам...

—Но я землянин!

—Нет, мой бедный друг, — ласково возразил профессор. — Ты не землянин. Не сомневаюсь, что ты встречал землянина...»

Далее профессор назидательно замечает про «критические пункты», в которых проявляется «примитивное» мышление его собеседника: «Неспособный постичь своим неразвитым умом, что путешествие может длиться годы, он утверждает, будто за несколько месяцев долетел сюда от Земли, в то время как мы знаем, что ни один космический корабль не способен даже теоретически преодолеть такое расстояние в подобный срок».

Так происходит интеллектуальное подтверждение гипотезы о «дикарях». Обычный испуг ребенка при виде незнакомого человека мать использует для символического закрепления: папа убьет «злого дядьку». Безопасность обеспечивается через военную победу. Американцу Шекли близка проблематика столкновения переселенцев с местным населением (вспомним многовековую борьбу белых и индейцев в Новом Свете). Но отзвуки этой проблемы мы встретим и в русской культуре. Одним из самых известных литературных произведений является «Казачья колыбельная» Лермонтова, где есть такие слова:

«По камням струится Терек,
Плещет мутный вал;
Злой чечен ползет на берег,
Точит свой кинжал;
Но отец твой старый воин,
Закален в бою:

Спи, малютка, будь спокоен,
Баюшки-баю».

Разговор с профессором Бейкером также не приносит Дантону облегчения. Все, что не укладывается в научную картину этго эрудированного хаттерита, относится на счет неразвитости «аборигена», которому профессор даже дает другое — «дикарское» имя: Данта. Стоит обратить внимание на проблему языка. Сперва Симеон начинает говорить с Дантоном изуродованным английским языком. Потом профессор поражается, что примитивное сознание дикаря не помешало ему освоить английскую речь, которую он именует «разговорной», то есть, косвенно утверждает, что Дантон неспособен к письменной речи. И, наконец, имя «Дантон» толкуется как слово «Данта», «исковерканное» на английский лад. Короче, откровенный расизм в соединении с подкрепляющими его «научными концепциями» все непохожее объявляет инородным (за границами «мы») и ущербным.

Дальше конфликт нарастает и доходит до уровня действий. Неготовность «Данты» показать «соплеменников» воспринимается как акт враждебности. Дантону предлагают присоединиться к тем, кто разгружает звездолет. Не видя в том смысла, он по привычке свободного гражданина хочет отказаться, но в ответ получает удар в челюсть от Джедекки за дерзость и обещание, что за разгрузку расплатятся бусами и ситцем. После работы к Дантону подходит Анита, и их беседа завершается поцелуем в лунной тишине. К несчастью, свидетелем его оказывается Джедекия.

«Ты опозорила свою расу, — сказал Джедекия Аните, — и весь народ Хаттера. С ума ты сошла, что ли? Разве может уважающая себя девушка путаться с грязным туземцем? А тебе, — повернулся он к Дантону, — я растолкую одну истину, да так, что ты крепко ее запомнишь. Туземцу не позволено волочиться за нашими женщинами! И сейчас я вколочу это тебе в башку».

Произошла короткая стычка, в результате которой Джедекия оказался распростертым на земле плашмя.

— На помощь! — завопил он. — Туземцы взбунтовались! На звездолете загремел набат. Вой сирен пронзил ночную темноту... Чуть ли не до утра Дантон слышал, как отбивают хаттериты атаки воображаемых туземцев».

Шекли очень точно показывает, как факт переходит в интерпретацию. Для Джедекии поцелуй из факта соединения губ мужчины и девушки переходит в символическое действие по ухаживанию за НАШИМИ женщинами. А успешное сопротивление ему как агрессору-ревнивцу истолковывается как бунт туземцев. И потасовка двух мужчин из-за поцелуя девушки (это факт!) хаттеритами переосмысливается как начало межнациональной войны — по вине, разумеется, «туземцев».

Утром Дантон слышит в лесу голос Аниты. Она пришла к нему, чтобы передать текст мирного договора хаттеритов с туземцами, которым отводится большая резервация. Причем хаттериты уже начинают вколачивать в землю межевые столбы.

В конце концов, эти действия напуганных колонизаторов мало волнуют Дантона: земли на всех хватит. Но из-за расистского разделения на своих и чужих он теряет Аниту. Дантон решает ей дать фактическое опровержение теории «хаттериты — туземцы», говоря, что при ночной перестрелке не было раненых. И тут сам получает от Аниты удручающий факт: раненые есть. А затем и «осмысление» этого факта в духе национальной теории хаттеритов: пулевые ранения были единственными потому, что туземцев не подпустили на близкое расстояние, с которого можно метать отравленные копья.

Чувствуя себя пленником в сетях этой расистской культуры, Дантон предлагает Аните просто убежать вдвоем в лес, где их не найдут. Пока предрассудки хаттеритов высвечивали пришельцев не с лучшей стороны, здесь произошло другое. Анита сказала, что сама она готова убежать. Но

тогда хаттериты захватят заложников из местных племен и убьют их. А жертвовать жизнями других для своего счастья безнравственно. Увы, она любила Дантона как дикаря Данту и все воспринимала в понятийной системе культуры хаттеритов. Она защищала — но Данту, говоря старейшинам, что Джедекия напал первым, а туземцы вмешались позднее, хотя она их не видела и не утверждала, что видела.

Дантон столкнулся с тупиковой ситуацией. Все, что подтверждало культурные установки хаттеритов, они воспринимали как доказательство. Остальное домыслили до полноты картины, отвергая те факты, которые не укладывались в их привычные представления. Попытки Дантона доказать, что он «свой», встречали непонимание всех пришельцев. И самое главное — также «по-хат-терски» глядела на мир любящая его Анита. Если бы действительно существовала межэтническая проблема, то войны бы не миновать. Но в сущности возник небольшой «конфликт ресурса». И этим «ресурсом» была Анита.

Пока Дантон боролся с предрассудками хаттеритов, он получал абсолютное идеологическое неприятие. Теперь задумавшийся влюбленный решил из той же картины мира пришельцев взять силу. Он явился к хаттеритам.

«Я пришел дабы возвестить вам, — громовым голосом начал Дантон, — объявление войны!.. Мы, вожди племен, живущих здесь на острове,, обсудили договор и находим, что он несправедлив. Нью-Таити наша. Она искони принадлежала нашим отцам и отцам наших отцов. Здесь растили мы детей, сеяли злаки и собирали плоды хлебного дерева. Мы не хотим жить в резервации!.. Все племена поднялись. И не одни только цинохи, мой народ, но и дровати, лорогнасти, ретелльсббройхи, виттели. Я уже не говорю о зависимых племенах.

—И много вас народу? — спросил Симеон.

—Пятьдесят или шестьдесят тысяч воинов. Но, конечно, не у каждого есть винтовка. Большинству придется довольствоваться более примитивным

оружием, вроде отравленных дротиков и стрел.

Тревожный ропот пробежал по рядам толпы».

Дантон своей речью материализовал все страхи хаттеритов и тем обрел силу. Пока он доказывал, что является землянином-одиночкой, его принимали за обманщика. Теперь его признали за вождя несметных и опасных полчищ туземцев. За плечами хаттеритов было горькое прошлое войн с «дикарями» — неслучайно они «порхали» с планеты на планету. Они, убоявшись новой крови, решили пойти на соглашение с «вождем краснокожих». Но и Дантон стал Дантой. Ведь он говорил словами, которые скорее уместны в «Песне о Гайявате» или в романах о Кожаном Чулке. Абракадабра выдавалась за названия племен. Дружелюбный демократ «свободного мира» превратился в стойкого и сурово-отрешенного «циннохи».

«Многих из нас убьют, — бесстрастно продолжал Дантон. — Пусть: мы готовы к этому. Каждый ньютаитянин будет сражаться как лев... И каких бы жертв и бедствий нам это ни стоило, мы опрокинем вас в море. Я сказал».

Переговоры длились недолго. «Данта» потребовал равноправия: должна произойти ассимиляция племен. И начать нужно с женитьбы его — вождя — на девушке из рода пришельцев. Расчет был точен. Хаттери-там пришлось бы воевать, если бы ни одна девушка не согласилась на брак. Но она была — конечно, Анита. К огорчению отца, она проявила желание выйти за «голового и грязного язычника дикаря».

У сообразительного Дантона хватило ума не оспаривать ни одного из уничижительных определений, так хорошо укладывавшихся в картину мира хаттеритов. Он повел себя как философ, подобно Аристотелю. Тому однажды сказали, что один его знакомый за глаза его ругает. «За глаза пусть хоть убивает», — был ответ мудреца. С мифологической картиной мира приходится мириться, если она не затрагивает чего-то существенного.

Дантон стал играть для всех — и для любимой Аниты — роль Данты.

«Данту часто навещали антропологи. Они записали все истории, какие он рассказывал своим детям: древние и прекрасные нью-таитянские легенды о небесных богах и водяных демонах, о духах огня и о лесных нимфах... От антропологов не ускользнуло сходство нью-таитяйских легенд с некоторыми из земных, что послужило основанием для целого ряда остроумных теорий. Но гораздо больше интриговало ученых загадочное исчезновение нью-таитян. Беспечные, смешливые, смуглые, как бронза, дикари, превосходившие представителей любой расы ростом, силой, здоровьем и красотой, исчезли с появлением белых людей. Лишь весьма немногие из старейших переселенцев могли кое-что припомнить о своих встречах с аборигенами, но и их рассказы не внушали особого доверия.

— Мой народ? — говорил Данта любопытным. — О, мой народ не перенес болезней белых людей, их машинной цивилизации, их грубости и деспотизма. Мои родичи теперь в ином, более счастливом краю, на Валгуле, там, за небом. Когда-нибудь и я уйду туда.

И слыша это, белые люди почему-то чувствовали себя виноватыми и старались быть как можно ласковее с Дантой, Последним Туземцем».

В этом чудесном рассказе Шекли конфликт в области культуры нашел доброе разрешение. Абсолютно необитаемая земля (нью — по английски «новый») обрела древние исторические традиции. Пришельцы почувствовали себя укорененными в богатой культурным прошлым планете. А ведь Дантон вернул им их земное прошлое, которое они готовы были уничтожить из-за сиюминутной выгоды вытеснения туземцев. Культурный конфликт разрешился восстановлением человеческого всеединства. Это воплощение мечты о том будущем, что Пушкин выразил словами:

«Когда народы, распри позабыв,
В великую семью соединятся».

ГЛАВА 11

КОНФЛИКТЫ РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ

Однажды шеф жандармов Бенкендорф, будучи раздражен неуступчивостью своего собеседника, высказал такую мысль: законы пишутся не для начальства, а для подчиненных. Как то ни странно, но всесильный фаворит Николая I был прав, хотя и направлял свою мысль по ложному руслу. Он-то хотел сказать, что законы для начальства не обязательны к исполнению. И в этом отношении был последовательным и вполне российским сатрапом. Но, действительно, исходно закон не нужен власти, которая и так настолько всесильна, что может забрать у подданных все, что хочет.

При нормальном развитии правовых отношений закон не просто обязывает к чему бы то ни было подчиненных, но и устанавливает «правила игры» между властью и подданными. Закон накладывает обязательства и на власть. Но при одном условии: если низы не позволяют как угодно менять его власть имущим в их пользу. В законе тогда проявляется его договорная природа, обеспечивающая наиболее безболезненное разрешение политических конфликтов. В этом смысле Россия на протяжении последних восьми столетий не была государством, основанным на праве. Закон выступал лишь как волеизъявление власти, и логика большевиков здесь полностью совпадала с логикой неограниченного самодержавия.

До принятия Конституции 1993 г. наше государство жило по норме, которая кратко представлена в эпиграмме, приписываемой Пушкину:

«В России нет закона.

Есть столб — а на столбе корона».

§1. ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВА

Российское общество имело слишком слабый правовой фундамент, и это очень прискорбно выразилось в бесправном положении личности.

Уважаемый читатель, может быть, подумает об ужасах крепостничества. Но, к сожалению, пик российского бесправия вознесся в совсем недавнем прошлом. В 1940 году крестьянин не имел нрава покинуть колхоз, а рабочий и служащий место своей работы. Опоздание на работу более чем на 20 минут влекло за собой уголовное преследование. Применение расстрела и пытки позволялось с 12-летнего возраста. Для обвинительного приговора достаточно было признания подсудимого, а судебная процедура проходила без каких-либо правовых гарантий («тройки» рассматривали дело без адвокатов, в «ускоренном порядке», то есть, без прений, приговор немедленно приводился в исполнение). Юридическая система являлась машиной по превращению человека в лагерную пыль. Родственники репрессированных в качестве «членов семьи врага народа» оказывались за колючей проволокой. Жизнь, здоровье и личное достоинство заключенного обеспечивались не лучше, чем у древнеримского раба. И статистические данные, и живые воспоминания свидетелей тех событий создают картину устрашающую. Но она отражает в крайнем варианте *многовековой конфликт между государством и обществом в России*.

Занимая восточную окраину Европы, Россия является государством европейским. Но ее судьба оказалась непохожей на судьбу стран, лежащих к западу.

Западное общество развивалось на основе расширения прав личности, которые оформляются в своем минимуме как права низших сословий. Обеспечивался этот процесс системой вассалитета, опиравшегося на традиции римского права и христианской этики. Вассал вступал в личные договорные отношения с сюзереном, и любой конфликт с ним мог быть решен независимым судьей. Право и закон разделялись, поэтому закон мог быть объявлен неправомочным. Власть не была однонаправленной — сверху вниз. Вассал нарушившего договор господина обязав был (именно обязан!) протестовать и защищать свои права. А не следует забывать, что и король был сюзереном вассалов, не раз поднимавшихся против деспотизма на

правовых основаниях. Разделение властей осуществлялось на практике. Уголовные дела вели независимые сословные судьи присяжных (хотя и в присутствии представителей короны). Религиозные и нравственные вопросы разрешались в рамках католической церкви, подчиненной пале римскому, а не королю. Налоговые проблемы решали парламенты городов. Научные вопросы обсуждались в свободных университетах. Чтобы сохранить баланс власти и укрепить свое влияние, король шел не на изъятие свобод подданных в свою пользу, а на перераспределение полномочий: объявление городов независимыми от сеньоров, освобождение крестьян от крепостной зависимости и т. п. Укреплялся институт частной собственности, что делало ее владельца относительно независимым от правительства. Развитие идей римского права привело к формированию таких понятий, как суверенитет, общественное благо.

Власть короля не приравнивалась к владению государством и обществом. Государство воспринималось как форма управления обществом, а король — как распорядитель власти во вверенном ему государстве. Король мог назначать и смещать чиновников, но не мог упразднить городское самоуправление или отнять по прихоти имущество у одного владельца и передать другому. Слои общества не были ущемлены в развитии своих социальных функций: крестьянин мог сделать себе карьеру как земледелец, став состоятельным йоменом; горожанин мог стать богатым промышленником или купцом. Все институты власти и саморегуляции общества складывались постепенно и пронизывали все слои общества, делая его носителем единой культуры. Налоговые и судебные парламенты, судьи присяжных, городское самоуправление магистратов, демократическая структура протестантских общин, независимая университетская наука, имперские сеймы с выбором императора — все это формы социальной саморегуляции, постоянно уточняющей границы государственной власти и общественных прав, охраняющих личность. Эти разнородные формы групповой самоорганизации и управления сталкивались друг с другом и

прилаживались друг к другу в весьма острой борьбе. Но события двигались в одну сторону — к созданию гражданского общества, способного к саморегуляции и защите своих прав от агрессии государства.

Киевская Русь развивалась по пути, весьма похожему на западный. Но ее географическое положение и стало одной из причин ее будущих мытарств. XI-XIII века—эпоха так называемой феодальной раздробленности. Между князьями начались удельные споры, борьба за власть и влияние порождала логику союзов, договоров, коалиций. При естественном ходе вещей произошла бы, вероятнее всего, активизация всех социальных слоев, которые попытались бы найти наиболее выгодное место в этой сложной еетке конкурентных притязаний. Резкое выделение одной силы толкало бы на объединение других сил, чтобы противостоять ей. А ослабление союзника располагало бы к помощи ему. Динамизм отношений и выделение независимых социальных структур располагали к тому, чтобы пойти по западному пути. Пример тому — Господин Великий Новгород, в котором князю было отведено место управителя, состоящего на службе и лишенного земельной собственности в новгородских пределах. Вече существовало во многих русских городах. Население страны беспрепятственно перемещалось в общерусских землях. Подъем ремесла, архитектуры, книжности был очень высок. Но в 1236 г. орды Батыея вторглись на Русь.

Для татаро-монголов покоренная Русь была лишь источником дохода — денег и дани натурой. Поэтому они избрали систему выкачивания из страны богатств руками администрации этой же страны. Русский владетель, который демонстрировал наибольшую готовность выколачивать для татарина дань, получал ярлык на ношение титула великого князя, причем ярлык личный. Любой наследник великого князя должен был после его смерти доказать в Золотой Орде, что он достойный преемник своего предшественника. Ни о каком развитии начал социального самоуправления не было и речи. Гнездо московских Даниловичей, начиная с Ивана Калиты, собирало дань для орды, неспешно прикупая к себе соседние земли или

завоеывая их. Фактически они расширяли свою *вотчину* — прямую земельную и людскую собственность, превращая всех жителей присоединенных земель в своих личных слуг. Идея государства как чего-то отдельного от княжеского личного удела не могла возникнуть ни в голове московского князя, ни в головах его все увеличивающейся челяди разного ранга.

Территория разрастающегося московского удела, достигнув границ самого большого в мире Русского государства, воспринималась и правителем, и его подданными как прямая его собственность со всем, что на ней находится, включая и жителей. И бояре, и крестьяне считались холопами великого князя

Говоря о последствиях татарского нашествия, выдающийся американский историк Ричард Пайпс так обозначил исторический путь России:

«Ни один князь не мог вступить на власть, не заручившись предварительно... ярлыком... Ярлыки распределялись буквально с аукциона, где выигрывал тот, кто обещал больше денег и людей и лучше гарантировал, что сможет держать в руках беспокойное население. По сути дела условием княжения сделалось поведение, противоречащее тому, что можно назвать национальным интересом. Князья находились под бдительным оком ханских агентов... и им приходилось выжимать и выжимать дань и рекрутов из населения. Князья, под влиянием момента выступавшие на стороне народа против сборщиков дани, немедленно навлекали на себя ханскую кару. В этих обстоятельствах начал действовать некий процесс естественного отбора, при котором выживали самые беспринципные и безжалостные, прочие же шли ко дну. Коллаборационизм¹ сделался у русских вершиной политической добродетели. Вече, никогда не имевшее особой силы на Северо-Востоке,

¹ Сотрудничество с захватчиком.

вслед за недолгой полосой подъема в XII в. переживало резкий упадок. Монголам, видевшим в нем хлопотное средоточие народного недовольства, вече пришлось совсем не по душе, и они толкали князей от него избавиться. К середине XIV в. за исключением Новгорода и Пскова от вече не осталось почти ничего. С ним исчез единственный институт, способный в какой-то мере обуздывать держателей политической власти...

Вряд ли... можно усомниться в том, что чужеземное засилье, в своей худшей форме тянувшееся полтора века, имело весьма пагубное действие на политический климат России. Оно усугубляло изоляцию князей от населения, к которой они и так склонялись в силу механики удельного строя, оно мешало им осознать свою политическую ответственность и побуждало их еще более рьяно употреблять силу для умножения своих личных богатств. Оно также приучало их к мысли, что власть по природе своей незаконна. Князю, столкнувшемуся с народным недовольством, чтобы добиться повиновения, стоило только пригрозить позвать монголов, и такой подход с легкостью перешел в привычку. Русская жизнь неимоверно ожесточилась, о чем свидетельствует монгольское или тюркско-татарское происхождение столь великого числа русских слов, относящихся к подавлению, таких как «кандалы»... «нагайка» или «кабала». Смертная казнь, которой не знали законоуложения Киевской Руси, пришла вместе с монголами. В те годы основная масса населения впервые усвоила, что такое государство: что оно забирает все, до чего может дотянуться, и ничего не дает взамен, и что ему надобно подчиняться, потому что за ним сила. Все это подготовило почву для политической власти весьма своеобразного сорта, соединяющей в себе туземные и монгольские элементы и появившейся в Москве, когда Золотая Орда начала отпускать узду, в которой она держала Россию»¹.

¹ Пайпс Р. Россия при старом режиме. М., 1993. С. 81-82

§2. НАСИЛЬСТВЕННЫЙ ХАРАКТЕР ВОТЧИННОГО ПРАВЛЕНИЯ

Собственническая философия русской монархии принесла немалые бедствия российскому обществу. Советская теория права сильно затемняла головы наших юристов, трактуя собственность как отношения владения, пользования и употребления. Два последних аспекта были просто неразделимы. Классическая же триада обладания собственностью включает право *владения, пользования и злоупотребления*. Первый атрибут означает монопольное отношение (я и только я имею доступ к этому объекту); второй атрибут — предметный (мой хлеб я ем, а мои ботинки обуваю себе на ноги). Третий же атрибут устанавливает, что мои границы взаимодействия с предметом не могут быть определены кем-то другим. Мое употребление может считаться нерациональным или просто вздорным, а значит, злоупотреблением; но из этого не следует, что кто-то может вмешаться в мои отношения с моей собственностью. Тем самым несобственник моей вещи, кто бы он ни был, не может лишить меня собственности по причине моего неправильного с ней обращения.

Первоначально такие рассуждения могут показаться игрой слов, но при внимательном взгляде открывается возможность увидеть и нечто существенное. Собственник имеет право на злоупотребление. А русский монарх является собственником своих подданных, ибо получил власть над ними по праву наследования от отца — как «отчину», впоследствии ставшую называться вотчиной. Поэтому любые действия царя по отношению к своим «людишкам» являются правомочными. В переписке с Андреем Курбским царь Иван Грозный высказал эту мысль без каких бы то ни было экивоков. Обвинение самодержцем беглого боярина было столь всеобъемлющим, что простиралось до границ царствия небесного. Грозный утверждал, что еще предки Курбского были даны «в работу» правившему сто лет назад Ивану III, из чего следовало, что и потомок остается «в работе» (то есть, в полном услужении) здравствующему «белому царю». И своей «собацкой» изменой

Курбский-де нанес ущерб душам своих умерших предков.

Историки до сих пор не могут найти документов, ограничивших права подданных русского царя. Например, не известен акт закрепощения крестьянства. Но такой акт должен был бы отнимать некое ранее существовавшее право. В России же действовал другой механизм. Обычное право собственника, его власть над своими «холопами» не нуждалась ни в каком установлении. Дальнейшие же акты лишь вносили необходимые царю уточнения: в XV веке закон ограничил перемещение крестьян осенним Юрьевым днем, а в XVI веке отменил и его. Из-за такого собственнического отношения к своим подданным со временем больше половины русского населения вообще оказалась вне поля действия закона. Она была бесправна в полном смысле этого слова. В России до времен Николая I не было государственных крестьян, они были государевы. И государь что хотел, то и делал с ними.

Пусть уважаемый читатель представит себе следующую картину. Он приходит на экзамен и узнает, что весь студенческий состав вуза передан в полное владение ректору. Все студенты стали крепостными ректора по воле высшего правителя страны. Кошмар! Но ведь такое случалось с русскими крестьянами на протяжении четырех столетий. Черносошный крестьянин, плативший налог государю, одним прекрасным утром мог обнаружить, что по высочайшей воле обрел себе на шею барина. Одна Екатерина II раздала более 800 тысяч крестьян в помещичьи руки. И могла она это сделать только потому, что крестьян считала своей собственностью. Беда в том, что и крестьянство считало себя собственностью царя, но при этом уповало на то, что монарх не будет злоупотреблять своей властью владельца.

К сожалению, вотчинный дух не выветрился и в 1917 г. Коммунистическая власть распорядилась построить Беломоро-Балтийский канал, раскулачить крестьян, изъять хлеб и выморить несколько миллионов украинцев в 1932 г. С хозяйственной, или социальной, или гуманистической точки зрения эти действия были нерациональны. Их можно назвать

злоупотреблениями. Но злоупотреблять может только собственник; в противном случае другой собственник не позволит портить свое имущество распоясавшемуся нахалу со стороны. Безжалостное отношение власти к населению, к «человеческим потерям» и при самодержавии, и при социалистическом правлении было возможно именно потому, что жители страны признавались собственностью правящей группировки. Ленин неоднократно говорил, что он и его соратники «наломали дров» и еще «наломают», но это никак не располагало его задуматься об ответственности перед реальным населением завоеванной большевиками страны. Он искренне — по праву завоевателя — отстаивал за собой и своей властью собственника право на злоупотребление. Иначе пришлось бы держать ответ за любое конкретное бесчеловечное действие. Объявив себя выразителем воли пролетариата и власти в виде диктатуры пролетариата, Ленин недвусмысленно сформулировал характер своего правления: «Понятие диктатуры означает не что иное, как ничем не ограниченную, никакими законами, никакими абсолютно правилами не ограниченную, непосредственно на насилие опирающуюся власть»¹. Примерно так мог бы охарактеризовать свое отношение к покоренному русскому населению хан Батый и его наследник, бывший сборщик податей для него — московский великий князь. Из изучения русского законодательства сдавший университетский экзамен па юриста Ленин вынес и соединил с марксизмом лишь дух самодержавного беззакония как наиболее удобное умонастроение политического собственника, а короче — диктатора. Трудно найти большего консерватора, который бы размахивал знаменем прогрессиста.

Поддерживать бесправие подчиненного населения можно, только используя последовательное насилие.

Когда любое стремление к нестесненному действию воспринимается властью как вызов, конфликты в стране вызываются прежде всего агрессивностью правящего режима

¹ Ленин В. И. Поли. собр. соч. Т. 41. С. 383.

Власть напоминает косу, которая рост травы считает мятежом, а потому беспрестанно стремится скосить ее почти у основания, пеня на ее непослушность и неумность.

В 1920 г. Н. Бухарин издал книгу «Экономика переходного периода», которая при активной поддержке Ленина стала учебником коммунистического мировоззрения. В ней основным методом достижения светлого будущего объявлено «концентрированное насилие», границы которого не определяются.

«Принуждение... не ограничивается рамками прежде господствующих классов и близких к ним группировок. Оно в переходный период... переносится и на самих трудящихся, и на сам правящий класс... Даже сравнительно широкие круги рабочего класса носят на себе печать товарно-капиталистического мира. Отсюда совершенно неизбежна принудительная дисциплина, принудительный характер которой тем сильнее чувствуется, чем менее добровольней, внутренней дисциплина, то есть, чем менее революционен данный слой или данная группа пролетариата. Даже пролетарский авангард, который сплочен в партию переворота, в коммунистическую партию, устанавливает такую принудительную самодисциплину в своих рядах... С более широкой точки зрения... пролетарское принуждение во всех своих формах, начиная от расстрелов и кончая трудовой повинностью, является, как парадоксально это ни звучит, методом выработки коммунистического человечества из человеческого материала капиталистической эпохи»¹.

Этот текст трудно охарактеризовать иначе, чем план военных действий власти с подчиненным населением в целом. Политический собственник не только ни в чем не ограничивает себя, но и объявляет о борьбе, которую будет вести с бесправным, но малоподатливым «человеческим материалом».

Коль скоро власть московского царя даже не мыслила что-либо

¹ Бухарин Н. И. Проблемы теории и практики социализма. М., 1989. С. 164-168.

объяснить широкой крестьянской массе, избегала диалога, то молчаливое большинство с регулярностью появления ураганов устраивало бунты. Со времени оформления московского самодержавия (конец XVI века) примерно раз в столетие разражалась крестьянская война. Выступления Болотникова, Разина и Пугачева были подавлены, причем каждый раз со все большими усилиями. Во всех случаях инициаторами движений были хлебнувшие воздуха свободы и вооруженные простолюдины окраин — казаки. Крестьянская революция начала XX века осуществилась потому, что в связи с мировой войной русская полуто-раммиллионная профессиональная армия пополнилась вдесятеро большим войском вооруженных русских крестьян. Они-то и повернули штык против ненавистной им «белой кости». Самодержавие рухнуло, но власть получили не демократически настроенные силы, а новый политический собственник в виде коммунистической партийной номенклатуры. Как и после прежних крестьянских войн, именно крестьянство заплатило по полному счету за все издержки погромной гражданской войны. Его ждала социалистическая барщина и гибель наиболее активной и предприимчивой части. Были подрублены корни, связывающие нацию с землей.

Однако даже такая крестьянская страна, как Россия, состояла не из одних крестьян. И отношения внутри прочих слоев общества должны были регулироваться на юридической основе. Право и судебные процедуры как важные завоевания европейской цивилизации являются достаточно эффективным средством разрешения возникающих конфликтов. К сожалению, русская история демонстрирует беззаконие даже в самой сфере правосудия. Корыстное судебное чиновничество до реформ 1860-х гг. находилось вне контроля общества, подчиняясь только более высокому начальству. («Телефонное право» советского периода воспроизвело и эту прискорбную традицию царской судебной бюрократии.

Все мало-мальски проблемные дела решались не в зале суда, а в райкомовских и обкомовских кабинетах). Но все равно русское общество с

XVII века было втянуто в пучину рутинных тяжёлых разбирательств, и каждый новый царь в наследство от своего предшественника получал горы нерешенных судебных дел. Однако на содержание нормального и независимого суда у правительства денег не было. Если русская армия со времен Петра I при расчете на тысячу жителей была в 3 раза больше европейской, то чиновничий аппарат был меньше даже не в 3 раза. Завоевав Ливонию, Петр I обнаружил, что шведская администрация на этой крохотной территории получает столько же жалованья, сколько все чиновничество необъятной Российской империи.

Сложилась парадоксальная ситуация. Самодержавная власть через налоговые изъятия прижимала страну к границе выживания, но при этом постоянно испытывала нужду в наличных деньгах. Чиновничество нечем было содержать. И поэтому была принята весьма примитивная модель управления. Государев двор требовал обязательного минимума налоговых средств, чтобы обеспечить свое существование и безопасность (военные расходы здесь занимали львиную долю). А во всем остальном страна была отдана на откуп. Помещики жили за счет крестьян, а чиновники — «кормлениями», т. е. теми доходами, которые получали от ведения дел. Чиновник не обязан был превращаться в негодяя и вести себя последовательно несправедливо. Но он мог, и даже был готов, принять справедливое решение, если оно будет оплачено стороной, которая права. Говорить о честности и порядочности такого судопроизводства не приходится. И в любом случае оно не является экономным и эффективным методом разрешения конфликтов. Взяточничество и несправедливость русского суда стали притчей во языцех. Судебного разбирательства боялись как чумы. Даже простейшее выполнение любой бумажной процедуры требовало «подмазывания». Отдав на откуп чиновничеству страну, правительство фактически отсекло себя от остального населения. Верховная власть напоминала больное тело, у которого нервы перерождаются в жир. Не получая должной информации через контроль за правовым регулированием

общества, высшая администрация и двор все больше предавались мифотворчеству. Только окончательно ослепшая царская семья могла воспринимать Распутина как олицетворение народа.

В симфоническом оркестре есть такое правило: если рвется струна у «первой скрипки», то ведущий скрипач забирает инструмент у второго, тот — у третьего и т. д., а последний лишается возможности играть. Так сохраняется целостность оркестрового исполнения. В системе «чин чина почитает» такой метод является причиной очень дурного звучания. Неправосудие направляло конфликт по очень опасному руслу, и разрешение осуществлялось методом защитного механизма, именуемого агрессией. Если я не могу добиться справедливости в суде, ибо обидчик мой сильнее и влиятельнее, то я могу снять напряжение, придавив слабейшего.

В своей знаменитой комедии «Недоросль» (1782 г.) Фонвизин в уста помещика Скотинина вкладывает такие слова: «Я не челобитчик. Хлопотать я не люблю, да и боюсь. Сколько меня соседи ни обижали, сколько убытку ни делали, я ни на кого не бил челом, а всякий убыток, чем за ним ходить, сдеру со своих же крестьян, так и концы в воду».

Можно представить себе глубину неверия в правосудие, если невинный человек для нравственного очищения избирал путь страдания и для этого шел наговаривать на себя судебному следователю (такая ситуация описана в «Преступлении и наказании» Достоевского). «Пострадать от властей» — это действие многими воспринималось как духовный подвиг. Русская литература создала образы мирового масштаба, но среди них нет ни одного справедливого судьи. А знаменитая сатира XVII века «Повесть о Шемякиной суде» до сих пор воспринимается как актуальный анекдот о неправосудии.

И современные «разборки» между гражданами или группами граждан чаще всего происходят «под ковром» именно потому, что система

правосудия парализована. Ссылки на недостаточность средств для обеспечения нормального судопроизводства обладают логической порочностью. Средств не будет никогда, если государство не обеспечит строгий контроль за «правилами» социальной, экономической и политической «игры». А это можно сделать только через судебную систему. Неправосудие переводит конфликты в более примитивную, грубую и дорогостоящую для общества форму.

Крупнейший русский историк В. О. Ключевский так обрисовал путь русской государственности в своих заметках 1908 г.:

«Верховная власть, сперва рассыпанная среди княжьей мелюзги удельных веков, а потом скомканная всеми правдами и неправдами в длинных лапах кремлевского паука, государя московского и всея Руси, не встречая сдержки ни в рыхлой общественной среде, ни в собственном притуплённом политическом сознании, все пухла и расширялась, как пустой пузырь, надуваемый воздухом, и наконец раздулась до потери чувства меры и предела»¹.

§3. КУЛЬТУРНЫЕ КРИЗИСЫ ДРЕВНЕРУССКОГО ОБЩЕСТВА

В духовной культуре России искусство, наука, медицина, техническое творчество дали замечательные результаты, несмотря на то, что Россия была постоянно обременена социальными, политическими и экономическими недугами. Русский язык принадлежит к тем немногим языкам, которые служат основой межкультурной коммуникации человечества. В XX веке информация проявила свою небывалую силу, показав, что является основой и социальной стабильности и экономического богатства. Поэтому именно культурное богатство России является важнейшим источником будущего национального благосостояния. Если же культурный потенциал нации будет подорван недальновидной и мелочной политикой правительства, будущим

¹ Ключевский В. О. Значение Петра I // Знание — сила. 1989, январь. С. 67.

поколениям политиков придется обустроить страну по типу Сенегала или Колумбии. Пока же Россия наполовину обеспечивает США учеными в области математики и физики.

Россия пережила не один культурный кризис, но не обо всех можно сказать, что они протекали как острый конфликт. Россия — страна европейская, поэтому оказалась включенной в общеевропейский культурный процесс, ставший с XIV века самым влиятельным в мировой культуре. Крещение Руси в 988 г. имело исключительное значение для культурного развития древнерусской народности. Страна вошла в круг общеевропейской христианской культуры. Был необычайно расширен духовный горизонт народа. Конфликт между язычеством и христианством протекал в весьма мягких формах. Достаточно сказать, что до сих пор в национальной памяти сын князя Владимира Крестителя остался как Ярослав Мудрый, хотя в крещении он носил имя Георгий.

Благодаря подвигу Кирилла и Мефодия Библия была переведена на древнеболгарский (старославянский) язык. Это был близкий древнерусскому, а потому понятный язык. В Европе мирянин получил возможность читать Библию на родном языке только в XVI веке — после переводов протестантских вероучителей. В России же приобщение мирян к основному христианскому тексту было обеспечено на шесть веков раньше.

Христианство впитало достижения иудейской, древнегреческой и древнеримской культуры. Важнейшим завоеванием христианства является утверждение достоинства каждого человека, ибо его душа есть искра Божия. Именно поэтому сатраповский дух «кремлевского паука» не мог заглушить в нации постоянного ощущения несправедности земной власти. Из Византии Русь взяла идею «симфонии властей» — светской и духовной. То, что церковь была подмята государством, еще не значит, что духовная культура нации стала официальной. Скорее усилились сатирические ноты в анекдотах про попа.

***Культурный конфликт язычества и христианства на Руси
протекал как медленная перекодировка языческой картины мира в
христианскую.***

В сознании низов они сосуществовали и постепенно сплавлялись в единую картину (где бог Белее превращался в святого Вла-сия). Безусловно, усиливались христианские элементы, а низший социальный слой приобрел название «крестьянство» — т. е. «Иисусово стадо».

Насколько органичным могло быть сочетание двух культур, дает представление «Слово о полку Игореве». Русичи именуются там Дажьд-божьими внуками, Ярославна просит помощи у Днепра-Словутича и Солнца, а ее спасённый муж под ликующие крики киевлян едет к храму Пирогощей Божьей Матери.

Татаро-монгольское нашествие, безусловно, обострило национальное сознание русских, живущих на оккупированной территории. Русь как бы распалась на три культурные зоны. Будущие украинцы и белорусы оказались в подчинении польско-литовского государства, составляя большинство его населения. Но религиозная нетерпимость католической шляхты не дала православным потомкам полян и древлян примириться с новыми владельцами. Какими могли быть будущие русские порядки, дал намек Великий Новгород. Раскопанные в 1950-е гг. берестяные грамоты показали, что грамотность в Новгороде в XIV-XV веках была столь же распространена, как во Флоренции или Венеции того же времени. Понятие государства отделилось от понятия личной вотчины правителя. Вече в определенной степени контролировало действие исполнительной власти. Город был центром промышленности и торговли (чего нельзя сказать о городах московского князя). В Новгороде появилось свободомыслие (ереси), близкое протестантизму. В нем беспрепятственно селились иностранные купцы и послы. Но Новгород, как и многие раннекапиталистические города-государства, замкнулся в рамках своих непосредственных финансовых

интересов, а потому не выступил как центр возрождения страны. Это сделала Москва, которая, объединив русские земли, прекрасно чувствовала культурную чужеродность Новгорода: от него несло европейской ересью. Обвинив новгородцев в намерении переметнуться к Литве, Иван Грозный вырезал все население города. И это был единственный способ уничтожить определенный тип культуры — перебить всех его носителей. В новгородские дома были вселены «людишки» московской выделки. Когда первые переселенцы вымерли от болезней, вызванных незарытыми трупами новгородцев, их заменили новые подданные «белого царя». Культурное единство страны было восстановлено в рамках самодержавного мифа о Москве — Третьем Риме.

Пройдя выучку управления у золотоордынского хана, московские великие князья сумели избавиться от прямой политической зависимости в XV веке. Разгромив в середине XVI века Казанское и Астраханское ханства, русский царь получил доступ к Сибири. Началась пора завоеваний. Со времен Ивана Грозного до эпохи Петра I — за 150 лет — Россия в среднем в год присоединяла к своим владениям территорию размерами с Голландию. Но при этом Россия тщательно отмежевывалась от западной жизни. Пышный царский двор всеми силами поддерживал московское самодовольство, питаемое идеей, что в подлунном мире только на Руси тишь да благодать. Не было ни университетов, ни духовных академий. Даже для практически необходимых дел приходилось выписывать иностранцев. Итальянец Фьораванти восстанавливал рухнувший Успенский собор в Московском Кремле. Приехавший из Византии Максим Грек разбирал греческие рукописи. Приняв православие из греческо-болгарских источников, Русь в XVI веке не имела ни одного русского, профессионально знавшего греческий язык. А ведь сын Ярослава Мудрого Всеволод знал шесть языков — это в XI веке!

Проблемы культуры остро встали уже в XVII веке. В 1650-е гг. к России была присоединена большая часть Украины. При всем неприятии

католицизма украинская культура не устранилась от европейской учености. А Москва, обернувшись лицом на Запад, уже думала о создании единого православного государства — и с валахами (молдаванами), и с болгарами, и с греками. Вплоть до Босфора и Дарданелл. Но с момента принятия Русью христианства прошло семь веков. Разнообразие ритуалов и разночтения в православных книгах были велики. Для создания единого церковного канона патриарх Никон пошел на реформу, да еще по примеру крутых московских правителей на реформу резкую, грубую, приказную. И тут случилось непредвиденное. После опричного террора и смутного времени, после принятия в 1649 г. кнутобойного «Соборного уложения» часть жителей московского государства эту реформу не приняла. Отказался молиться по-новому Соловецкий монастырь (его пришлось брать штурмом). Отказались принять «троеперстие» многие крестьяне. По старому обряду жила «большая» боярыня Федосья Морозова. А во главе движения встал мужественный человек и гениальный писатель протопоп Аввакум. Произошел раскол церкви. Заставить непослушных смириться было невозможно потому, что их нельзя было запугать. Как можно грозить тюрьмой или кнутом тому, кто сам готов сжечь себя и своих близких в избе только при одном приближении «пилатов» и «иродов»? Старообрядцы за свою веру готовы были умереть. Конфликт духовных ценностей принял острейшую форму. И самодержавию впервые пришлось отступить перед «ослушниками». Их обложили двойной податью и оставили жить по своим правилам. Христианские убеждения этих людей были искренними, твердыми и осознанными.

Культурный аспект церковного раскола весьма интересен. Как описывает в своем «Житии» протопоп Аввакум, старообрядцы были обвинены в невежестве и неспособности учиться у просвещенных народов. Ведь Никон правил русские богослужебные книги по итальянским печатным изданиям. Аввакум же боролся за исконные русские традиции. В этом отношении Аввакум выступал как консерватор. Но при том Аввакум

защищал и свое разумение (т. е. интеллектуальную самостоятельность) и искренность своей веры (т. е. свободу вероисповедания и совести), хотя в том многое было определено его позицией защищающейся жертвы нападения. Никон выступал за послушание новому. А Аввакум спорил, защищая старое. Консерватор в тематической области, Аввакум был новатор в методе утверждения истины: диалог уже проникал в его способ мышления. Жизнь в его изображении теряла черно-белый вид, приобретала многоцветье. Никон же выступал как предшественник Петра I, ибо готов был вводить новшества силой, полагая, что стерпится — слюбится.

При таком подходе конфликты ценностей (культурные) разрешаются хуже всего и с наибольшими потерями. После разгрома церкви большевиками никониане с большей готовностью приняли социалистическую религию, чем старообрядцы, потому что охотнее подчинялись приказу, нежели внутреннему убеждению. Для них истинной была старая пословица: что ни поп, тот батька. Вот как А. М. Панченко описывает суть конфликта Петра I с местоблюстителем патриаршего престола Стефаном Яворским:

«Царь искал резвых и ретивых исполнителей, а Стефан Яворский, заслоняясь авторитетом апостольских писаний, возражал, что доброе дело, если оно результат приказа, а не свободной воли, не засчитывается в качестве нравственной заслуги»¹.

§4. РАСКОЛ В НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЕ ПОСЛЕПЕТРОВСКОГО ВРЕМЕНИ

Петровская эпоха, безусловно, представляет собой новый этап в развитии русской культуры. Россия вновь вошла в европейское информационное пространство. Культурные достижения Запада уже не просеивались через мелкое сито православного благочестия. Государственная культура приобрела светский характер. Технические

¹ Панченко А. М. Русская культура в канун петровских реформ. Л., 1984. С. 186.

новшества, научные идеи, достижения западного искусства — все это беспрепятственно могло усваиваться русскими просвещенными мыслителями и деятелями. Свободный ввоз европейских книг, заграничные путешествия, учеба в иностранных университетах, приглашение в Россию на службу выдающихся иностранцев (К. Растрелли, Л. Эйлера, Ч. Камерона, А. Бетанкура и др.) — все это сделало необратимым процесс взаимодействия русской культуры с культурой Запада в рамках единой европейской культуры. Впоследствии не раз русские правители пытались ограничить контакты России и Европы (Павел I, Николай I, большевики), но каждый раз запретные меры оказывались временными. И западническая ориентация русской мысли не исчезала полностью никогда.

С петровских времен возникла в общественном сознании и идея общественного блага, не обязательно совпадающего с интересами государя. Правда, эта идея не могла сильно укрепиться в правящих кругах, потому что права государя-собственника оставались незыблемыми. Но склонные к либеральным идеям правители все-таки пытались представить себя обеспокоенными общественным благом (Екатерина II, Александр I), а Александр II даже сделал несколько серьезных шагов в его укреплении. По-европейски мыслящие русские деятели приложили много усилий, чтобы внести в национальное сознание важность служения не просто царю, а именно общественному благу (Н. И. Панин, Д. И. Фонвизин, Г. Р. Державин, Н. И. Новиков, А. С. Пушкин, декабристы, Н. В. Гоголь, Ф. М. Достоевский и многие другие).

Но петровские культурные нововведения сопровождались дальнейшим закрепощением русского населения, в результате чего ставился барьер прогрессу европеизации социальной и политической жизни.

В итоге произошел трагический раскол в русской культуре. Встряхнутые железной рукой державного правителя, дворяне стали учиться, осваивать европейские нравы и манеры и говорить по-французски.

Русская аристократия оказалась вырванной из древнерусской культуры и постепенно уподобилась европейскому дворянству.

Но огромная масса русского населения осталась за пределами европейской цивилизованности

Возникла угроза превращения русской традиции в туземное бытование, а западноевропейской традиции — в поверхностную моду высшего слоя. Барин и мужик заговорили на разных языках. И русские мыслители, и иностранные путешественники в XVIII-XIX вв. постоянно отмечали, что мужик в беседе с себе подобным вежлив, внимателен и правдив, а в разговоре с барином лукавит и лжет даже тогда, когда в этом нет никакой практической выгоды.

Русские крестьяне в подавляющем большинстве оставались неграмотными, носили одежду допетровского покроя, жили по правилам XVII века, впитавшим многовековую традицию, и смотрели на мир глазами древнерусской фольклорной культуры, мечтая о «черном переделе», когда всю землю царь отдаст пахарям. Назревавший социальный конфликт вылился в 1770-е гг. в кровопролитную крестьянскую войну, характер которой во многом определился и культурным конфликтом.

Более чем за век до пугачевского восстания в Англии произошло столкновение Кромвеля и Карла I. Это были две современные армии, одинаково технически вооруженные, руководимые офицерами одинаковой квалификации. Против Пугачева же выступил не только Михельсон, но и Суворов. Правительственные войска были организованы на уровне конца XVIII в., а пугачевцы — на уровне отрядов Смутного времени. Сам Пугачев был неграмотным. На историческом пространстве столкнулись силы, между которыми пролегло полтора столетия цивилизации. И пугачевцы стремились добиться правильной жизни, в которой этим полутора столетиям места бы не нашлось. Как сказал о русской истории М. Жванецкий, она полна «борьбы невежества с несправедливостью». Еще через полтора столетия эта волна

крестьянского возмущения смысла-таки и царский, и дворянский режим благодаря тому, что на ее гребне поместились радикальные интеллигенты. В разрушительное движение было внесено достаточно образованности, чтобы превратить страну в руины. Но наивные ожидания крестьян о свободной пахотной земле, покосах и рыбных ловах так и остались ожиданиями. Прimitивный крестьянский миф не имел никаких шансов на осуществление в стране, уже начавшей индустриализацию. От такого поворота событий выгадала только та группа, о которой один югославский сатирик сказал: «Народ дал вам все, что вы ему обещали».

Но в России не случайно уже в ближайшие годы после смерти Петра I стали популярны идеи европейского Просвещения. Россию нужно просвещать всю — до последнего темного крестьянина. Такой идеи придерживались и Ломоносов, и Новиков, и Фонвизин, и Радищев. Большое количество либерально настроенных дворян приходило к мнению, что по мере просвещения крестьян их надо освобождать от крепостной зависимости. В просвещении видели как бы внутренний регулятор поведения, который должен был заменить внешний — насилие. Просвещение связывали с разумом и самодисциплиной.

И XVIII, и XIX века были временем, когда лучшие умы России были заняты идеей создания единой национальной культуры, что сняло бы культурный конфликт между дворянством и крестьянством

Ломоносов в 1740-1750-е гг. разработал теорию русского литературного языка, воплотив ее как в своем художественном творчестве, так и в философских трудах. Русский язык перестал быть «макароническим» — смесью русских бытовых слов и иностранных «умных». Карамзин продолжил реформу Ломоносова, расширив ее до организации высокодуховного, окультуренного быта, в котором бы соединились

национальное своеобразие русской нации и лучшие черты европейского частного бытия. Сентиментальный идеал «естественности», добросердечия, приязни, интеллигентности опирался на идею, что по природе своей человек равен другому. «И крестьянки любить умеют!» —восклизал Карамзин в «Бедной Лизе». Центром высокодуховной национальной жизни становилась дворянская усадьба, где соединялись природа и цивилизация, встречались знатный и простолюдин. Крепостническое законодательство, конечно, ставило барьеры любви барина и крестьянки. Крепостные театры часто смахивали на барские гаремы. В России появилось такое своеобразное сословие, как крепостная интеллигенция. Но на границе «барской» и крестьянской жизни начинала вырабатываться единая национальная культура. Люди, занимающие промежуточное или неустойчивое социальное положение, называются *маргиналами*. Перечислю лишь несколько самых известных маргинальных по происхождению деятелей, без которых бы русская культура не имела бы нынешнего облика:

- выходец из поморских крестьян М. Ломоносов;
- сын ярославского купца, основатель русского театра Ф. Волков;
- сын дворянина и пленной турчанки, поэт и воспитатель будущего императора Александра II (Освободителя) В. Жуковский;
- внебрачный сын помещика, художник О. Кипренский;
- выкупившийся крепостной, художник В. Тропинин;
- выкупившийся крепостной, основатель Малого театра М. Щепкин;
- выкупившийся крепостной, создатель Казанского собора в Петербурге А. Воронихин;
- выкупившийся крепостной, автор памятников Кутузову и Барклаю де Толли перед этим собором И. Орловский;
- внебрачный сын дворянина, писатель и мыслитель А. Герцен;
- родившийся до вступления матери в брак и живший по подложным дворянским документам А. Грибоедов;
- родившийся до вступления матери в брак с дворянином поэт А. Фет;

- сын лекаря писатель Ф. Достоевский;
- сын купца драматург А. Островский;
- сын прасола поэт А. Кольцов;
- сын военного поселенца художник И. Репин.

Это те люди, через чье сердце прошла граница, разделяющая привилегированные и непривилегированные сословия. Стремление этих людей к вершинам культуры сочеталось с переживанием необеспеченности достойного человеческого существования в сословном обществе. Можно к ним прибавить выходцев из мелкопоместных, малообеспеченных дворян (поэта Г. Державина, баснописца И. Крылова, писателя Н. Гоголя). Африканское происхождение великого Пушкина было буквально написано на его лице, которое сейчас видится прекрасным, но послужило источником обидной для юного лицеиста клички «обезьяна».

Русская литература XVIII-XIX вв. делает фольклорное искусство важнейшей подсистемой своей художественной системы. Сказки Пушкина, «Бородино» и «Песня про купца Калашникова» Лермонтова, «Конек-Горбунок» Ершова, лирика Кольцова, «Коробейники» Некрасова, повести Лескова — этому пример. Сочетание фольклора и исторического предания воплощается в живописи братьев Васнецовых, Рябушкина, Сурикова, Нестерова, в операх Глинки, Мусоргского, Даргомыжского, Римского-Корсакова, Чайковского. Идет интенсивный сбор народных песен и былин, издается «Словарь живого великорусского языка» Даля. Идея единства духовной и культурной жизни нации пронизывает литературное творчество почти всех выдающихся русских писателей XIX в., завершающегося романами Достоевского и Толстого. Почвенничество Достоевского зиждется на мысли о внесении в богатую национальную культуру лучших достижений европейской цивилизации. Своевременное открытие школ для крестьянских детей и ослабление правительственного налогового гнета могли бы привести к мирному приобщению социальных низов к развитой русской духовной культуре (таков был, например, путь Есенина). Но трагический разлад

социальной жизни закреплял крестьянство в его культурной замороженности.

До отмены крепостного права в 1861 г. стабильность жизни в России обеспечивалась жестким контролем за неизблемостью границ, которые были проложены между всеильным государством и бесправным, аморфным обществом, между привилегированными и податными сословиями, между европеизированным типом культуры верхов и архаичным типом культуры социальных низов. Реформы Александра II стали эти границы размывать, ибо все подданные царя получили гражданские права, был создан независимый суд с присяжными заседателями и несменяемыми судьями, резко ослаблены цензурные ограничения. Правительство сделало первые шаги, чтобы начать диалог с обществом. Но здесь-то и сказалась резкость обозначенных ранее границ. Конфликт сторон был слишком глубоким и застарелым. Ослабление режима правления открыло каналы и для выражения справедливого недовольства и для выдвижения крайних и нереалистических требований социальной справедливости.

Наличие бесприютного слоя разночинцев сыграло здесь свою разрушительную роль. Наибольшая часть разночинной интеллигенции была занята позитивной, созидательной работой. Это были врачи, учителя, либеральные чиновники, деятели искусства и науки. Примером тому могут служить художественные выставки, которые устраивало по всей России Товарищество передвижников — общество талантливых и социально ответственных художников, среди которых выходцы из недворянской сферы занимали большое место (Репин, Суриков, братья Васнецовы, Максимов, Шишкин, Левитан, Нестеров) и по-братски сотрудничали со своими коллегами-дворянами. Из разночинной сферы вышли такие выдающиеся деятели русской культуры XIX-XX веков, как Ключевский, Чехов, Шаляпин. Но образовалось и другое направление, состоявшее, может быть, из меньшего количества людей, но направившее свою энергию на последовательное разрушение всех основ существующего русского

общества. Наиболее полно тип этот был обрисован в романе Тургенева «Отцы и дети» - в образе Базарова, «нигилиста». В реальной жизни такими отрицателями «всего» стали Чернышевский, Добролюбов, Писарев, Нечаев, народовольцы.

Все свои усилия эта груша направляла на то, чтобы довести недовольство страны до предела. Сперва казалось, что для переворота достаточно будет и прокламаций, ибо страна напоминает пороховую бочку. Затем появилась идея идти в народ, но и здесь радикалы успеха не достигли. Тогда появился замысел индивидуального террора. Реальные акты террористов были немногочисленны, но эхо их выстрелов оказалось громким. Испугавшись выступления террористов, правительство пошло по линии контрреформ. Общество было вновь отодвинуто от участия в государственных делах. В результате радикалы добились своего. Диалог государства и общества вновь был прерван. А сочувствие интеллигенции и либералов опять оказалось на стороне террористов. Нет, их не хвалили за кровавые действия, но жалели за жертвенность и искренность. Россия все больше превращалась в полицейское государство, лишаящее население политических прав. А разнузданный терроризм радикалов не получал справедливой оценки со стороны подавленного общества, которое готово было окружить опасных фанатиков ореолом мученичества.

Слишком большой раскол общества, при котором стороны не сумели найти общего языка, привел к укреплению в России двух негативных тенденций, резко обостривших социальный конфликт. Законодательные акты царского правительства послужили базой для образования полицейского государства, пример с которого могли брать диктаторские режимы XX века: выведение чиновничества из-под судебного контроля; ущемление прав подданных секретными циркулярами самых разных ведомств; внесудебные формы репрессий, прямой полицейский контроль. Не менее печальной была и другая тенденция: оправдание террора высокими идеалами. Александр Ульянов был повешен за подготовку покушения на государя. Его младший

брат Владимир «пошел другим путем» не потому, что считал действия Александра безнравственными, а потому, что оценивал их как неэффективные. Ульянов-Ленин отрицал индивидуальный террор потому, что верил в террор массовый. Соединение этих двух тенденций — укрепление полицейского государства и расширение террора — и наступило в момент завоевания большевиками власти.

§5. КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Проблему культурного раскола нельзя решить никакими насильственными действиями. К началу 1920-х гг. в России еще более резко выступили черты исконной национальной болезни, афористически описанной Гиляровским: «Наверху тьма власти, внизу власть тьмы». Положение усугублялось тем, что в гражданской войне погибло огромное количество образованного населения: на фронтах, от голода и болезней и в результате широко проведенного «красного террора». Часть оставшихся в живых образованных людей оказалась за границей. Среди них представители культурной элиты, науки: Шаляпин, Анна Павлова, Рахманинов, Бунин, Бальмонт, Коровин, Добужинский... К ним прибавились более 200 крупных мыслителей, высланных из России в 1922 г. (Сорокин, Бердяев, Франк). В замыслах Ленина целью была мировая социалистическая революция. Русские революционеры, захватив власть, должны были использовать ее, чтобы «мировой пожар раздуть» и обеспечить его материальными ресурсами. Поэтому судьба грамотных русских «реакционеров» меньше всего волновала большевиков. При победе европейской пролетарской революции Запад снабдил бы отсталую крестьянскую Россию и технологией, и управляющими кадрами, и учителями. Но когда в 1920 г. маленькая Польша отбила натиск закаленной в войне Красной Армии, даже в Москве стало ясно, что Россия оказалась запертой в собственных границах и придется рассчитывать на собственные силы.

Ни денег на школьное дело, ни учителей в нужном количестве не было.

А требовалось множество грамотных людей и для управляющего аппарата, и для индустриализации. Оставалось одно: открыть школы для всех, чтобы быстро отобрать тех людей, которые проявляют одаренность в усвоении знаний, и сформировать из них новое образованное сословие. Иного источника, кроме классической европейской культуры, не было. Поэтому школьное образование включало произведения Шекспира, Бальзака, Пушкина, Гоголя, Толстого. Конечно, существовали идеолого-тематические ограничения. Тексты классиков не должны были противоречить марксистско-ленинскому учению об обществе и обязаны были разоблачать эксплуататорские замашки хозяев прошлой жизни. До массового читателя доходили далеко не все произведения классиков литературы или философской мысли (в сокращении был издан даже Маркс). Издателям приходилось постоянно снабжать классические тексты примечаниями и разъяснениями, что автор недопонял того или иного явления либо был ограничен в своих социальных воззрениях, а иногда и сам не знал, как удачно отразил исторические процессы в своих реакционных произведениях (так писал Ленин о Толстом в своей статье «Лев Толстой как зеркало русской революции»).

Но при всем том низовая Россия стала приобщаться к культурным достижениям своих предков, обретая почти поголовную грамотность. Предшествующая культура — художественная, педагогическая, организационная (земская) — подготовила еще до 1914 г. такой переход к массовому просвещению. Без революции и гражданской войны процесс общенационального приобщения к мировой духовной культуре прошел бы, наверное, более ровно и глубоко. Но и в условиях большевистской диктатуры его было не остановить.

Культурный конфликт советского времени вызрел внутри общественной жизни. Страна была отрезана от зарубежья железным занавесом. Идеологический пласт господствующей культуры был архаичным: в нем доминировал догматизм, любая критика идеологической

доктрины была запрещена. Несогласие с правящим режимом и государственной идеологией, высказанное даже в частной беседе, считалось уголовным преступлением.

Но дух художественной культуры, которую должен был освоить образованный человек, уже не соответствовал догматическому типу мышления. Романы классиков XIX в. принадлежали культуре нового типа — ориентированной на познание, творческий поиск, соотнесение с личным и социальным опытом. Официальная марксистская идеология выглядела просто примитивной на фоне культурных завоеваний XIX в., с которыми образованный советский гражданин был знаком. Служители господствующей идеологии все больше превращались в чиновников и карьеристов, от которых можно было ждать сколько угодно юбилейных слов, но не творческих открытий. Официальный художественный стиль — социалистический реализм — в иронической формулировке определялся как похвала начальству в доступной для него форме. .

Мыслящая часть общества все больше отворачивалась от официальной идеологии. Научившись говорить эзоповым языком, так что официально придраться было трудно, она разлагала господствующее вероучение, высмеивая его, выворачивая его наизнанку. Авторы государственного гимна получили титул «гимнюков». Как ни преследовали диссидентов, но «самиздат» дошел почти до каждого интеллигента, а его существование сделало официальную публицистику грудой макулатуры.

Но оставалась и большая часть населения, которая удовлетворялась «масскультом». Однако соцреализм не годился и для него. Реалистическое изображение выглядело уже слишком мрачным, а идеализированное («освещенное светом социалистической мечты») приторно-неправдоподобным. Пришлось властям допустить на экраны западные фильмы, где разоблачались пороки капитализма. Но зрители, увлеченные остротой сюжетов, заодно проникались завистливой мыслью: «живут же буржуи!» А в ней было заложено и критическое начало. Успешнее

шли фильмы о Великой Отечественной войне, где реалистичность могла сочетаться с глубоким человеческим смыслом происходящего. Но чем дольше жила страна, тем больше люди задавали вопрос: за что боролись? И через сорок лет надо объяснять нашу неустроенность военной разрухой? Полузапрещенный, никак не титулованный, ничем не награжденный, ни в каких «творческих союзах» не состоявший Владимир Высоцкий пел свои «идеологически невыдержанные» песни во всех домах, где были магнитофоны. А самонагражденный пятикратный герой Советского Союза и социалистического труда генеральный секретарь Леонид Брежнев в анекдотах прочно ассоциировался с бутылкой пятизвездочного коньяка.

Анекдоты и «самиздатовские» магнитофонные записи бардов уже не были принадлежностью элитной культуры. Конфликт культуры власти (официальной) и культуры общества (неофициальной) был налицо. Власть могла еще угрожать обществу, но разговаривала она только сама с собой. Анекдотическая задача звучала так: какой самый длинный анекдот? Ответ был: XXIV съезд КПСС (затем по мере «продвижения» времени цифра увеличивалась).

Падение коммунистического режима в России в августе 1991 г. совершилось без погружения в пучину гражданской войны потому, что правящей группировке противостояли широкие слои населения, желавшие демократических перемен. Даже реформатор М. С. Горбачев полагал, что коммунистическую партию как управленческую систему нечем заменить. Однако события показали, что КПСС не обладала никакими преимуществами перед «непартийной» интеллигенцией ни в культурной области, ни в технике управления.

Конфликт власти и общества был разрешен мирным путем, коммунистическая партия была отстранена от управления страной. Урок, который страна извлекла из событий 1917 г., состоял в том, что ни одна из конфликтующих сторон не захотела пойти на крайние меры, толкающие к гражданской войне.

Это была победа культуры и цивилизованности над экстремизмом и бесчеловечностью

Перед российским обществом встали задачи, которые неотложно нужно было решать в короткое время, тогда как Запад ими занимался в течение столетий. Правительство отказалось от примитивного планового регулирования экономики, но не умело влиять на рыночные механизмы, да и самый-то рынок еще не был создан. Переход к новому экономическому укладу проходил в традиционно грубых формах. Сейчас трудно говорить, в какой степени разумна была политика приватизации общенациональной собственности. Но очень похоже, что появление нового собственника осуществлялось в процессе расхищения богатств страны. Резкое обнищание решающего большинства населения сопровождалось выделением из него султански богатых нуворишей. Семь лет, прошедших после «гайдаровской реформы», вместо экономического подъема закончились очередным затягиванием поясов. А ведь за значительно более короткий срок процветающей страной сделал Эрхард Германию, а Бальцерович Польшу. Если в России не будет создан большой слой зажиточных людей, страну ждет тяжелейший конфликт между группами, готовыми видеть друг в друге разжиревших бандитов и ленивых иждивенцев.

6. МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

С середины XVI в. русские самодержцы перешли к активной политике присоединения к России сопредельных территорий, на которых жило нерусское население. По обширности владений уже в XVU в. Россия была самым крупным в мире государством. Чаще всего осуществлялся захват новых земель, реже происходило добровольное вхождение соседних стран в российское царство. Но во всех случаях присовокупленные к царской короне земли становились ее полной собственностью со всеми вытекающими из этого последствиями. Например, по указу Екатерины II вольные украинцы

были отданы в крепостную зависимость украинской и русской шляхте. Ни о каком возвращении «присоединенных» народов в независимое состояние не могло быть и речи. Существовала «единая и неделимая» Россия! Любая попытка выйти из-под власти «белого царя» воспринималась как тяжкое государственное преступление. Волнения на национальной почве подавлялись подобно обычному бунту. Затяжных войн короны с нерусскими подданными почти не было. В XIX в. наиболее беспокойными для русских императоров окраинами были дважды восстававшая Польша и Кавказ, умирением которого Николай I занимался почти все свое долгое царствование. В официальной идеологии национальный состав России представлял как великороссы, близкие к ним по происхождению малороссияне (украинцы) и белорусы, а также прочие «инородцы». В своем православно-великорусском самолюбовании самодержавие несколько высокомерно взирало на нерусские национальности, но при этом достаточно терпимо относилось к национальному своеобразию их социального быта и культуры. Видя в ирландцах соперников, Англия в XVII в. дошла до того, что выплачивала награду любому за голову выданного им учителя ирландского языка. В России ничего подобного не было.

Царское правительство заботилось лишь о том, чтобы «инородцы» платили подати и демонстрировали лояльность властям. Местная верхушка (мурзы, баи, князья) получала дворянские привилегии и поддержку правительства в умирении непокорного населения. Разумеется, не шло и речи о поддержке развития национальных культур «инородцев» (открытии университетов с преподаванием на национальном языке, субсидировании этнографических музеев и проч.). Беспрепятственное социальное продвижение и карьерный рост жителя российской империи возможны были лишь через приобщение к русской культуре. Переход иноверцев в православие властями приветствовался. А переход православного в лоно иной религии или встречал немалые препятствия (в католицизм или протестантизм), или признавался невозможным (в мусульманство или

буддизм).

Большевики, придя к власти, вполне последовательно проводили принцип «единой и неделимой» страны, в которой население есть собственность власти, какой бы национальности оно ни было. Перекраивались границы между административными единицами; национальные объединения то укрупнялись, то дробились. Одни народы в «наказание» были депортированы (крымские татары, ингуши и др.), другие — насильно переселены в освободившиеся после депортации селения. По случаю 300-летия «воссоединения» Украины с Россией в 1954 г. первый секретарь ЦК КПСС Хрущев сделал Крым украинской территорией. Все это было вполне логичным, так как соответствовало критериям политического и идеологического удобства. Официально считалось, что формируется «историческая общность нового типа» — «советский народ». Этим «советским народом» владел единый собственник — коммунистическая номенклатура. А собственник знает, что никому нет дела, в каком из карманов его собственного пиджака будет лежать его же собственный полуостров Крым. Главное, чтобы носить было удобно. Многолетний же террор власти против населения привел к тому, что любое ее решение население было обречено приветствовать.

Традиционные этнические особенности национальных культур народов Советского Союза уподоблялись как бы акценту, придающему общезначимому высказыванию местный колорит. Культура объявлялась единой во всем ее многообразии: «социалистической по содержанию, национальной по форме». Поэтому не имело значения, какому из «братских народов» будет формально принадлежать та или иная территория. Может быть даже лучше создавать национальную чересполосицу: тогда процесс вызревания новой «советской» культуры пойдет еще быстрее.

Но национальные проблемы от этого не исчезали. Они подспудно накапливались, оборачиваясь латентными конфликтами, изредка выливавшимися в открытые протесты против партийно-коммунистического

режима. На закате советского режима они выплеснулись наружу — в Нагорном Карабахе, в Тбилиси, в Баку, в Вильнюсе. Везде пролилась кровь. После августовского путча 1991 г. СССР как коммунистическая империя рухнула. Беловежские соглашения признали распад страны с учетом существовавших в декабре 1991 г. официальных границ между союзными республиками. Последний плод неумного административного творчества коммунистов пришлось принять как данность. Но конфликты в национальных отношениях от этого не исчезли. Скорее наоборот, они запылали с еще большей яростью.

Так как административные границы во время большевистского правления перекраивались многократно, то борьба за спорные территории рискует вылиться в бесконечный спор, какое размежевание территорий принимать за справедливое. Каждая сторона избирает наиболее благоприятный для себя вариант и объявляет его «исконным». Таков спор Азербайджана и Армении по поводу статуса Нагорного Карабаха. Ингуши требуют восстановить их территорию в границах, существовавших до их депортации в 1944 г. А осетины, заселившие опустевшие ингушские села, считают законными границы, обозначенные после 1944 года. И есть почва для опасений, что это только начало активизации территориальных претензий.

Человек был гражданином страны и союзной республики, представителем многонационального и могучего государства. А теперь кто он? С распадом СССР у него исчезла прежняя государственно-историческая и гражданская идентичность. В этих условиях национальная принадлежность оказалась тем спасательным суденышком, на котором человек пытается найти место (самоопределиться), чтобы плыть по бурному морю житейскому.

«В новых социально-политических условиях народы России проходят скорее этап разъединения. Его психологической основой является разрушение того уровня идентичности, который объединял народы Советского Союза. Субъект межэтнического взаимодействия становится все

более « первичным »... Общая идентичность даже «не разламывается», она «крошится». Главное значение приобретают различия не цивилизационного или национального уровней, а этнического или даже субэтнического. Например, у северокавказских народов снизилось общее чувство общей «кавказской» идентичности, усилилась дифференциация между этническими группами и внутри этнических групп. Поэтому в качестве активных субъектов деятельности и взаимодействия на Северном Кавказе следует рассматривать не отдельные республики, а составляющие их народы»¹.

Распад СССР неизбежно воспринимался в контексте конфликта центральной власти и власти на местах, а в этнической плоскости — как размежевание русского и нерусского населения. В пользу отделения «окраин» от «центра» выдвигались следующие соображения: сбросить власть Москвы как твердолобого бюрократа и экономического вампира; избавиться от несправедливости при делении доходов между областями страны (одни — потребители, другие — доноры); повысить свой национальный статус (обрести суверенитет); восстановить баланс общества и природы, хищнически эксплуатируемой «центром»; стать полноправными хозяевами обильных природных богатств; наконец, избежать угрозы русификации населения и гибели своей национальной культуры.

Но размежевание сразу же породило немалые трудности. Суверенитет стоит дорого: нужно иметь свою армию, пограничные войска, валюту и полный комплект административных структур. Приходится вносить плату за все виды коммуникаций через ставшую иностранной территорию (нефте- и газопроводы, железные дороги и проч.). В кризисной ситуации на «окраинах» резко возросла безработица. Безработные суверенных теперь государств хлынули в Россию, где больше возможностей получить работу, но в качестве бесправного и низкооплачиваемого полураба, которого русское население подозревает к тому же в преступном умысле («чеченская мафия»). Кроме того, возникла опасность победы культурного провинциализма. В

¹ Солдатова Г. У. Психология межэтнической напряженности. М*, 1998. С.348

мире существует менее десятка языков, на которых с должной полнотой закодирована информация о достижениях человечества. И русский язык — один из ведущих. Национальные амбиции могут питать протест против «русского засилья». Но на практике это будет означать дорогостоящую переориентацию на другой, но также иностранный язык (английский, арабский).

Конечно, существует тенденция обвинить во всех бедах «русских империалистов»: они-де довели до такого состояния. Но в большинстве национальных элит России и «ближнего» зарубежья все сильнее укрепляется трезвый подход, тормозящий конфронтацию с русскими. И главная причина здесь в том, что в основные, самые острые межнациональные конфликты русские не вовлечены. Война на территории Чечни не воспринималась русскими как отечественная, и никаких территориальных споров в ней не решалось. А вот конфликты Грузии с Абхазией, Северной Осетии и Ингушетии затрагивают территориальные интересы. И Россия выступает в этих конфликтах как сила, помогающая снизить их издержки.

Крайние националистические теории рассматривают нацию как некое «природное продолжение» в человеческом коллективе. Нация «естественным» путем связана со своим природным окружением и всегда имеет однозначные «объективные интересы». Если это так, то нациям ничего не остается, как бескомпромиссно драться за владение своей сферой обитания, а возможно — и за ее расширение. Именно поэтому крайние националистические теории поддерживают агрессивные стремления наций. Побеждает сильнейший. Территория — это важнейший ресурс, за который нужно бороться до победы и уничтожения противника. Победителей не судят, война и политика — грязное дело, но они необходимы для выживания нации. Такие теории *этноцентричны*, потому что исходят из интересов одного этноса, не рассматривая ту цену, которую за победу «своих» заплатят не только противники, но и эти самые «свои». Более плодотворны теории, которые не рассматривают нацию как однозначно определенную социально-

биологическую данность. Нация, этнос существуют только тогда, когда они осознают себя как этническое единство. А осознать это можно только в сравнении «своих» и соседей. Самосознание нации оказывается структурным образованием, возникшим из системы со- и противопоставлений с соседями. Как свита делает короля, так и окружающие этносы помогают этносу осознать себя в конкретных характеристиках. В той степени, в какой изменяется окружение, меняется и самовосприятие нации. Это значит, что национальная самоопределенность подвижна и всегда является результатом балансировки внутренних и внешних связей в человеческих сообществах.

Если ухудшаются отношения с тем или иным соседним народом, то происходит «уплотнение» границы этнического самосознания: общие с соседями черты становятся малосущественными, а вот межэтнические различия приобретают повышенно важное значение, причем каждой стороной оцениваются в свою пользу. Характерные для «своих» черты признаются человеческими, а черты «врага» — нечеловеческими. Происходит кристаллизация «образа врага» и «образа своих». Эти образы при разрастании конфликта становятся грубее, примитивнее, но зато позволяют в каждом конкретном случае быстро перейти к действиям по защите «своего правого дела».

Вступить в ссору значительно легче, чем выйти из нее. Поэтому изживание «образа врага» происходит медленнее, но при этом изменяется и образ «своих». Этническое самосознание обретает более проницаемую границу. Контакты между соседними народами могут расширяться, изменяя тем самым национальное самосознание каждого из них. Построенная на идее взаимоотражения релятивистская теория наций позволяет выработать продуктивные подходы к межнациональному взаимодействию и решению конфликтных ситуаций, избегая силовых решений.

«Релятивистская позиция начинается с сомнений по поводу притязаний на любые истины в последней инстанции, касающиеся определения и формулировки национальных интересов. Действительно, если национальные

сообщества возникают лишь во взаимодействии с другими, то вопрос о знании интересов любого данного сообщества должен быть подвергнут анализу именно с этой точки зрения. Следовательно, обоснование национальной доктрины, включая доктрину национальной безопасности, также надо строить не исходя из так называемых объективных предпосылок, а задавая себе вопрос: не является ли данное сообщество источником «повышенной опасности» для других народов и государств?...»¹

Увеличение межнациональной напряженности не просто ожесточает жизнь людей во всех враждующих станах. Стремясь в целях безопасности как можно полнее отождествить себя со своей национальностью, человек готов воспринять самые архаические национальные привычки, реанимированные в ходе борьбы за «национальные святыни». В результате возможен откат от цивилизации

После изгнания войск Наполеона из Испании в стране была восстановлена такая испанская «традиция», как инквизиционный процесс. Чеченская война активизировала столь же прискорбный реликт кавказской культуры, как кровная месть. А восстановление «мусульманских ценностей» сопровождается введением шариатского судопроизводства.

Как бы ни решалась судьба государств, которые входили в СССР, они все равно останутся многонациональными. И Россия в первую очередь. Парад суверенитетов хорошо смотрится, когда сообщество «сбрасывает» вышестоящую власть. Но чаще всего это же сообщество сталкивается с желанием своего меньшего сообщества обрести независимость. И нет конца

¹ Здравомыслов А. Г. Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. М., 1997. С. 246.

такому делению. Поэтому объединительные процессы столь же важны для безопасности сообщества, как и суверенизация через выход из более крупного государственного образования. Усилия грамотных политиков, умеющих решать межнациональные конфликты, могут оказать неоценимую услугу народам, которые начинают строить свои отношения на принципах ненасилия.

Глава 12 **СПОСОБЫ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА**

§1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ЗАВЕРШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Завершение конфликта может быть достигнуто либо самими конфликтующими сторонами без помощи каких-либо посторонних лиц, либо путем подключения третьей стороны. Существуют три способа действий, посредством которых конфликтующие стороны *X* и *Y* могут попытаться выйти из состояния конфликта. Первый — *насилие*, второй — *разъединение* и третий — *примирение*.

1.1. НАСИЛИЕ

Более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны.

Стремление решить конфликт таким способом ведет к мальчишеским дракам, кулачным схваткам, бытовым преступлениям, а когда в качестве конфликтующих сторон выступают большие социальные группы, то к войнам, восстаниям, революциям. Насилие решает конфликт по принципу: «Сильный всегда прав». При этом имеется в виду не только применение физической силы: в человеческом обществе насилие может принимать формы административного, служебного и пр. воздействия. «Начальник всегда прав» — это одна из частных формулировок того же принципа.

История человечества наполнена множеством примеров обращения к силе для разрешения конфликтов на самых различных уровнях — от рукоприкладства в личных отношениях до драконовских мер власти против своего народа и мировых войн между коалициями государств. Насилие постоянно было источником страшных трагедий и нравственных потерь, но оно еще долго будет существовать. Во-первых, его предпочитают те, кто сильнее,— но раз *сильные* на него опираются, то доказать им обратное можно только с помощью силы, а ведь *они* сильнее... Во-вторых, коли сила есть, то ума не надо, как говорится в известной русской поговорке. Принцип

«сильный всегда прав» знаменует в первую очередь торжество глупости. А, как заметил М. Унамуно, глупость в мире весьма развита — гораздо больше, чем злонамеренность. И, наконец, в-третьих, иногда реализация этого принципа оказывается самым быстрым *тактическим* способом разрешения конфликта.

Возможность быстро завершить борьбу — едва ли не единственное преимущество силового воздействия. Однако *стратегически* силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается неудовлетворенной решением конфликта, достигнутым таким путем. Это толкает ее к скрытому сопротивлению, а порой и открытому бунту, для подавления которых снова и снова требуется насилие.

Не согласный с решением начальника сотрудник делает вид, что подчинился приказу, но на самом деле будет всячески саботировать это решение. Аналогично ведет себя и ребенок — он подчиняется и выполняет под угрозой наказания то, что от него требует взрослый. Но как только взрослый перестает контролировать ситуацию, ребенок мгновенно готов совершить то, что ему только что усиленно запрещали. Униженное положение Германии после поражения в первой мировой войне в конечном счете привело к развязыванию второй мировой войны (это признавал позднее даже У. Черчилль).

Принято считать, что при разрешении конфликта с позиции силы страдает лишь проигравшая сторона. Но на самом деле победившая силой сторона, чтобы сохранить свое превосходство, должна постоянно прикладывать усилия для поддержания своей победы. А это значит, что победителю постоянно требуется расходовать свои ресурсы (военные, материальные, интеллектуальные). Неизбежность расплаты за насилие неизмеримо возрастает, если более сильная сторона подчинила (тем более, поставила на колени) более умную.

Конфликт может окончательно разрешиться разве только с полным

уничтожением слабой стороны: пока она жива, остается жить и ее недовольство. Но даже при полном уничтожении слабой стороны победители все равно часто получают моральное осуждение в истории. Так, Дантес и Мартынов, убившие на дуэлях Пушкина и Лермонтова, всю свою жизнь вынуждены были оправдываться,— но даже их потомки не могли им простить пролитую кровь великих поэтов. История гораздо выше оценивает тех правителей, кто бескровно отказывался от власти, чем тех, кто, защищая свою власть, заливал страну кровью.

Разрешение конфликта с позиции силы часто оказывается для победителя очень дорогим по затратам и к тому же весьма ненадежным успехом

1.2. РАЗЪЕДИНЕНИЕ

В этом случае конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами (например, развод супругов).

Разъединение конфликтующих сторон может совершаться путем их расхождения, когда они обе покидают «поле битвы». Так завершается, например, перепалка между пассажирами автобуса при выходе их на очередной остановке или ссора между соседями в коммунальной квартире, которая прекращается сама собою после их расселения. Другой путь разъединения — бегство одной из конфликтующих сторон. К этому способу обычно обращается слабейшая сторона, чтобы уйти от насилия и избежать его последствий. Из истории известно, что с помощью бегства спасали себя не только отдельные индивиды, но и многочисленные социальные группы.

Староверы в России снимались с насиженных мест и поселялись в глухих лесах, чтобы избежать преследований за веру. Протестанты бежали из католических стран Европы в Америку, создав там, в конце концов, новое независимое государство — США.

Безусловно, разъединение конфликтантов полностью разрешает конфликт. Однако оно не всегда возможно. Супругов связывают дети, да и не всегда в наших условиях разведенные в состоянии разъехаться; конкуренты не могут уйти с рынка; борющиеся друг с другом общественные классы не могут расстаться друг с другом; враждующие национальные группы не могут и не хотят уходить с территории, где они живут бок о бок.

Но даже если разъединение в принципе осуществимо, оно ведет к постконфликтной ситуации, которая может оказаться весьма болезненной для одной или для обеих конфликтующих сторон. В результате разрыва контактов между ними происходит развал их общего дела, распад организации, деятельность которой обеспечивала их существование. Расставшиеся стороны, избавившись от конфликтных отношений друг с другом, вынуждены искать замену разрушенных контактов новыми, и неизвестно, не станут ли последние еще более конфликтными (как это нередко случается, когда разведенные супруги вступают в новые браки). Пустившаяся в бегство сторона должна заново обустривать свою жизнь, а оставшаяся «победителем» и сохранившая за собой «поле битвы» нередко видит вокруг себя пепелище сгоревшего дома, на котором надо тоже все начинать строить заново. Поэтому неудивительно, что расставшиеся конфликтанты через некоторое время иногда вновь возобновляют контакты, а то и снова сходятся.

Когда конфликтующие стороны связаны общим де лом, разъединение их является средством разрешения конфликта, к которому прибегают как к самой крайней мере

1.3. ПРИМИРЕНИЕ

Мирное улаживание разногласий может произойти «само собой», на основе молчаливого прекращения конфликтантами «военных действий» друг против друга. В этом случае конфликт утихает, но мир хрупок и ненадежен.

В любой момент конфликт может вспыхнуть вновь, если кто-то даже ненароком сделает то, что другая сторона воспримет как недружелюбный акт.

Но, как правило, примирение достигается лишь в результате *переговоров* между конфликтующими сторонами, заканчивающихся принятием согласованного решения о дальнейшем поведении друг друга. Для того чтобы конфликт разрешился по-настоящему, важно, чтобы конфликтующие стороны договаривались между собой, чтобы они сами нашли наиболее устраивающий их способ выхода из конфликтной ситуации.

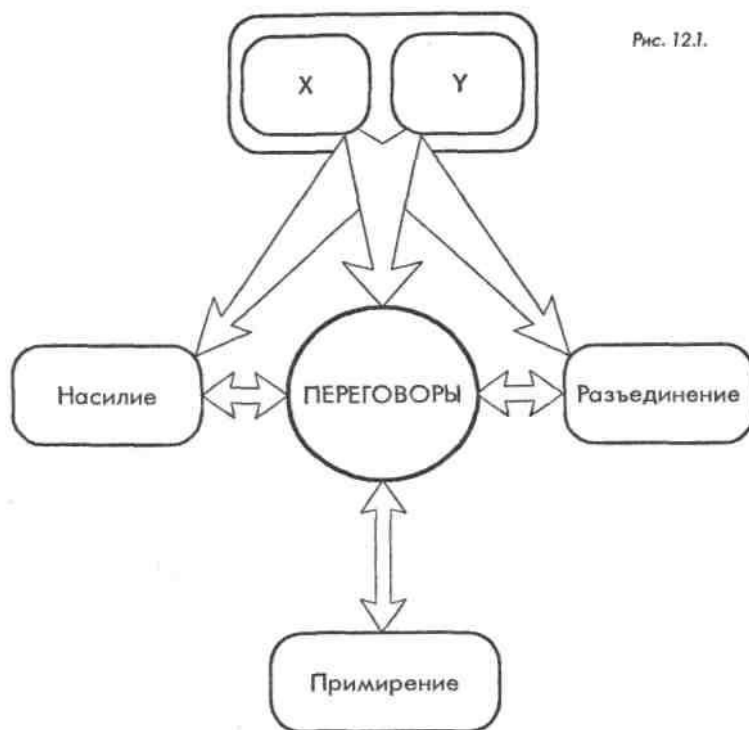
На практике конфликтующие стороны обычно вступают в какие-то переговоры, прежде чем обращаться к насилию и или разъединяться. Если переговоры кончаются неудачей, то конфликт продолжается, и тогда возникает обстановка, в которой его пытаются решить силой или разъединением. Однако неудовлетворенность последствиями, которые проистекают из этого, нередко заставляет конфликтантов вновь вступать в переговоры, надеясь, что они будут более успешными; и это может повторяться многократно.

Окончательное разрешение конфликта, как правило, достигается лишь при помощи переговоров. Войны рано или поздно заканчиваются тем, что воюющие стороны, убедившись в нецелесообразности продолжения военных действий, садятся за стол

переговоров. Если ни одному из противников не удалось достичь явного военного превосходства над другим, они вынуждены идти на какие-то взаимные уступки, чтобы договориться о заключении мира. И даже в случае военного поражения побежденные вступают с победителями в переговоры об условиях капитуляции. Когда конфликтующие стороны, убедившись в невозможности продолжать совместное дело, решаются разойтись и прекратить его, начинаются переговоры между ними (об условиях расторжения брака, роспуска организации, закрытия фирмы, раздела имущества и пр.).

Переговоры есть главная и наиболее эффективная форма разрешения конфликта

Итак, основные способы, которые конфликтующие стороны могут использовать для выхода из конфликта, можно представить схематически следующим образом (см. рис. 12.1):



§2. ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА С ПОМОЩЬЮ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ

На уровне парного взаимодействия нет других форм разрешения конфликта, кроме указанных. Но взаимодействие конфликтующих сторон может быть перенесено на другой уровень, если привлечь к разрешению конфликта третью сторону Z. Тогда возникают новые способы выхода из конфликта (см. рис. 12.2).

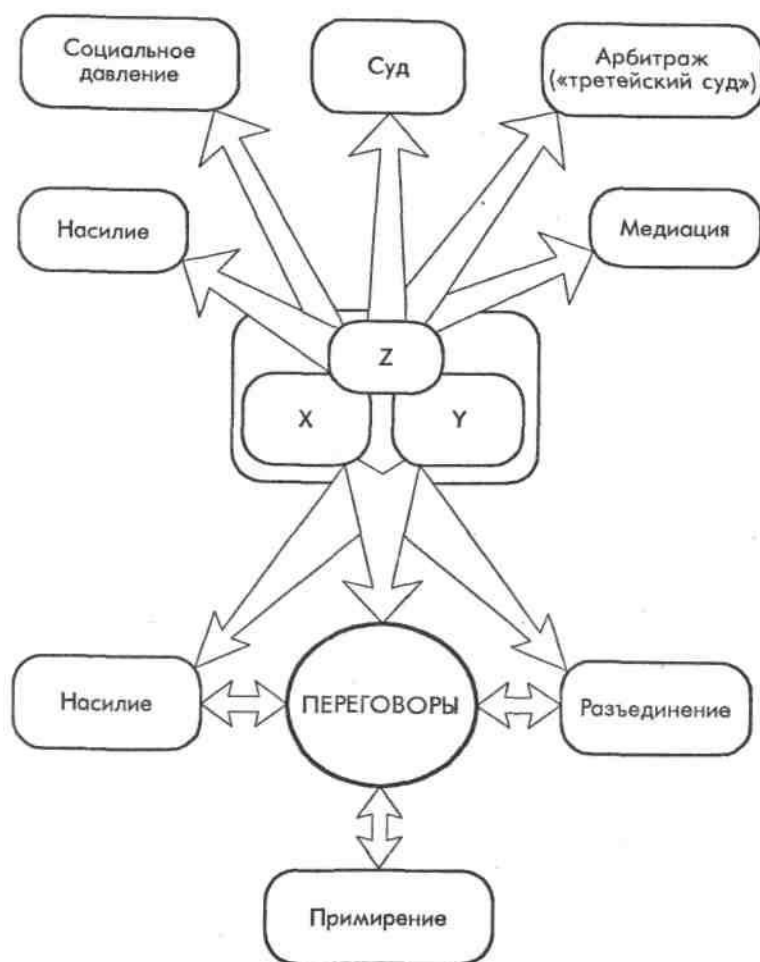


Рис. 12.2.

Эти способы зависят от позиции, которую будет занимать третий участник. Он может выступать в двух ролях: 1) как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон, и 2) как независимый от них и беспристрастный посредник.

В первом случае завершение конфликта достигается опять-таки с помощью *насилия*, а также *путем социального давления*. Во втором — когда третья сторона занимает нейтральную, беспристрастную по отношению к конфликтующим сторонам позицию — возникают следующие формы разрешения конфликта: *суд, арбитраж и медиация*.

2.1. НАСИЛИЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ

Насилие с привлечением третьего участника способна совершить более слабая сторона над более сильной (в отличие от насилия на уровне парного взаимодействия). Таким образом, привлечение третьей стороны

резко изменяет соотношение сил конфликтантов. Принцип «сильный всегда прав» перестает действовать. Когда в межличностный конфликт между X и Y вмешивается добавочная сила Z в виде целой группы «добрых молодцев», выступающая, скажем, на стороне X, то вопрос, кто физически сильнее — X или Y — значения уже не имеет. Физические способности конфликтанта — мощные бицепсы, владение приемами каратэ или мастерство обращения с «кольтом» — являются решающими лишь в *острых конфликтах* и, главным образом, при схватках «один на один». Кинобоевики культивируют образ «супермена», расправляющегося в одиночку с полчищами врагов, но в реальной жизни одиночка редко способен одолеть многих. Обычно сторона, пожелавшая решить конфликт с помощью насилия, создает группировку сообщников или обращается за поддержкой к мафиозной организации, бандитской «крыше», наемным «киллерам». Фактор силовой поддержки играет огромную роль в социальных конфликтах самого различного масштаба — от детских драк до войн между народами. (Конечно, насилие с помощью привлечения пособников, как и на уровне парного взаимодействия, не сводится к применению лишь физической силы.)

Что же касается социального давления, то одна конфликтующая сторона оказывает его на другую, используя в качестве поддерживающей силы какие-то служебные инстанции и организации, печать, рекламу, общественное мнение и другие средства общественного воздействия. В конфликте между работниками один из них может настроить в свою пользу начальство, и даже без каких-либо административных мер авторитет руководителя может оказать достаточное давление на другого конфликтанта, чтобы он пошел на уступки. В политической борьбе прибегают к давлению на противника с помощью средств массовой информации, изображающих его в невыгодном свете. Нередко борющиеся политические силы используют друг против друга стихийно возникшие массовые движения или же сами побуждают массы к различного рода выступлениям против политического конкурента (можно по этому поводу вспомнить, например, как разные

политические силы в нашей стране старались в 1990-х гг. поставить на службу своим интересам выступления шахтеров, которые перекрывали железные дороги, добиваясь получения невыплаченной им зарплаты). Обратимся теперь к рассмотрению тех форм завершения конфликта, в которых третьей стороной становится беспристрастный посредник.

2.2. СУД

Суд — одно из самых замечательных изобретений человечества. В суде третьей стороной выступает представитель общественной власти. Сила власти, гораздо более могущественная, чем сила каждого из участников конфликта, предотвращает использование насилия кем-нибудь из них в качестве средства решения спорных вопросов.

Исторически правосудие вначале осуществлялось непосредственно самими властителями. В процессе дальнейшего развития системы судопроизводства происходит отделение судов от администрации. Функция правосудия переходит от старейшин, князей, королей, губернаторов к специальным судебным органам. Судебное решение конфликта опирается не на субъективные представления его участников о своей правоте и не на силу одного из них, позволяющих ему взять верх над более слабым, а на *систему права и силу общественной власти*, которая стоит над участниками конфликта и которой он должны подчиняться. Право — регулятор отношений между людьми, который исходит от государства и охраняется им от нарушений (в некоторых странах источником правовых норм являются также религия и церковь — например, в исламских государствах действуют нормы шариата, записанные в Коране).

В судебном разбирательстве реализуется следующий принцип разрешения конфликтов: «прав тот, на чьей стороне закон». Наиболее древней системой законов является *обычное право*, основанное на традициях, обычаях, религиозных нормах. Позже возникло *законодательное право*, существующее в виде кодексов законов, которые издаются высшими

органами власти, и *прецедентное право*, опирающееся на предшествующие решения судов.

Создание института суда — важный шаг в развитии цивилизации, который привел к существенному ограничению насилия и произвола в отношениях между конфликтующими сторонами. Обращение в суд является ныне общепринятой формой разрешения разнообразных конфликтов. Судебное разбирательство часто рассматривается сторонами как чуть ли не единственный эффективный способ урегулирования споров по гражданским вопросам. Однако разрешение конфликтов в судебном порядке при всех своих достоинствах имеет и свои недостатки.

Во-первых, никакой кодекс законов, сколь подробным бы он ни был, не может учесть все возможные нюансы человеческих взаимоотношений и поступков. Рассматривая какой-либо единичный случай, суд вынужден «подгонять» его под определенный стандарт, под заданную законодательством категорию аналогичных ситуаций. При этом приходится абстрагироваться от уникальности данного случая. А участников конфликта, может быть, именно уникальные для него обстоятельства больше всего и задевают за живое. Поэтому и верное с точки зрения закона судебное решение отнюдь не всегда бывает справедливым — русская литература насыщена подобными примерами.

Во-вторых, в системах законодательства могут существовать лакуны и зацепки, которые позволяют хитрому мошеннику ускользнуть от правосудия и выйти сухим из воды, сделав честного, но простодушного простака «без вины виноватым». Нередко встречаются и юридические коллизии — противоречия между законами, между правовыми нормами разного уровня (например, между конституционными законами и подзаконными актами, между государственными законами и правительственными постановлениями). Такие коллизии не только ставят судью в затруднительное положение, но и приводят к допущению элементов субъективизма и произвола в судебном приговоре.

В-третьих, справедливость судебного решения зависит не только от применения закона, но и от способности судебных органов достаточно глубоко разобраться в существе дела. Разрешение конфликта в суде требует от судей, кроме знания законов, еще и проницательности, мудрости, умения понимать людей и мотивы их поступков, а также творческого подхода.

В Библии повествуется о том, как вершил правосудие мудрый царь Соломон. Когда ему пришлось решать, кто из двух женщин, каждая из которых утверждала, что именно она является матерью ребенка, говорит правду, он сказал: «Рассеките мечом ребенка и отдайте каждой по половине!» Одна женщина ответила: «Рубите!», а другая взмолилась: «Отдайте ребенка ей, не убивайте его!» И Соломон отдал ребенка второй женщине.

Блестящие примеры судейской мудрости демонстрирует Санчо Пан-са — верный оруженосец сервантесовского Дон-Кихота. Оказавшись по прихоти вельможи в роли губернатора, он должен был рассудить двух стариков. Один из них — истец — утверждал, что другой не отдает ему взятые в долг десять золотых эскудо и лжет, уверяя, что уже давным-давно вернул их. Другой отвечал, что готов поклясться перед лицом Господа, что возвратил долг. И, попросив займодавца поддержать свой посох, он возложил руку на крест губернаторского жезла и поклялся. Истец вздохнул и сказал: «Да, видно я действительно забыл, что получил обратно свои деньги». Должник взял свой посох и направился к выходу. Но тут Санчо Панса, приставя палец к бровям, велел остановить его и взять у него посох. Передав этот посох истцу, Санчо Панса сказал: «Ступай, тебе заплачено». Он понял, что должник мог спокойно давать клятву перед Господом, потому что десять эскудо были внутри посоха.

К сожалению, далеко не все судьи обладают столь же острым умом, как царь Соломон или Санчо Панса. Судебные ошибки — вовсе не редкость.

И, наконец, последнее. Разумеется, постановления суда должны выполняться. Однако не случайно (особенно в России) *жизнь по закону* противопоставляется *жизни по совести*. После решения спора в суде одна

или даже обе стороны зачастую остаются недовольными решением судьи. А это значит, что они не станут особенно усердствовать в следовании ему. Они будут всеми правдами и неправдами уклоняться от выполнения судебного решения, будут снова и снова добиваться пересмотра дела.

Например, мать вопреки тому, что суд обязал ее дать возможность бывшему мужу встречаться со своим ребенком, станет всячески препятствовать их свиданиям, если считает, что бывший муж настраивает ребенка против нее.

2.3. АРБИТРАЖ

Арбитраж отличается от суда тем, что роль третьей стороны доверяется лицу (или группе лиц), решению которого обе конфликтующие стороны добровольно обязуются подчиниться (т. е. здесь имеется в виду так называемый «третейский суд»¹).

Арбитражная процедура может организовываться по-разному: быть менее формальной, чем в суде, регламентироваться какими-то специальными правилами или строиться по усмотрению арбитра. Главное в арбитраже — то, что конфликтанты добровольно отказываются сами решать конфликты и проявляют готовность согласиться с тем решением его, которое предложит арбитр.

Разумеется, эффективность разрешения конфликта с помощью арбитража во многом зависит от того, насколько умен, справедлив и авторитетен арбитр. Существуют разнообразные способы его выбора. Нередко арбитром становится кто-то из носителей власти или назначенных властями лиц. Так, при разборе служебных конфликтов эту роль часто приходится выполнять руководителю. Во многих случаях, однако, кандидатура арбитра определяется по соглашению между самими

¹ В нашей стране существует система государственного арбитража, призванная решать, главным образом, имущественные споры между юридическими лицами, и действующая в соответствии с Законом о государственном арбитраже. Арбитраж тут представляет собой вид суда и не является арбитражем в оговоренном смысле, т. е. «третейским судом».

конфликтантами. Например, согласно одной из принятых в международной практике процедур» каждая из конфликтующих сторон предлагает по равному числу кандидатур, которые собираются и избирают из своего состава того, кто станет арбитром. В бандитских кругах, столь заметных в последнее время в нашей стране, популярно обращение к одному из криминальных авторитетов (*воров в законе*) в качестве третейского судьи.

К особым вариантам арбитража относятся «Божий суд», в котором роль третейского судьи выполняет «высшая сила» (для чего, конечно, необходима вера в существование); голосование, в котором третейским судьей становится большинство; а также жребий, где роль беспристрастного третейского судьи отдается не человеку, а слепому случаю. Впрочем, в подобных случаях об «арбитраже» можно говорить лишь условно, поскольку главную роль здесь играют предварительная договоренность о согласии решить дело с его помощью или традиция, которая пользуется общественным признанием,

Совершенно уникальным вариантом «арбитража» является удивительный обычай, существовавший некогда в шведском городе Гурденбурге. Там роль беспристрастного арбитра, решавшего вопрос, кто из претендентов на должность мэра наиболее достоин занять ее, доверялась..., насекомому. Процедура устраивалась так: кандидаты в мэры (в число которых могли попасть только те, у кого была солидная борода) рассаживались у стола и выкладывали на него свои бороды. После этого на середину стола бросалась вошь. Тот, в чью бороду она заползет, и становился мэром. Может, эта процедура и не всем понравится, но зато выборы мэра обходятся дешево и возможность занять этот пост с помощью денежного мешка или махинаций с голосами избирателей полностью исключена¹.

Когда конфликтующие стороны доверяют арбитру и заранее обязуются согласиться с его решением, вероятность того, что они будут это решение

¹ Таранов П. С. Секреты поведения людей. Симферополь, 1997. С. 33-34

выполнять, может быть достаточно высока. Она еще более возрастает, если арбитру дается право контроля за выполнением принятых им решений, и он имеет достаточные возможности пресекать их нарушение. Но все-таки решение арбитра, даже самого уважаемого и авторитетного, — это не решение самих конфликтантов. Оно им навязывается со стороны. И вполне возможно, что кто-то из них окажется недовольным этим решением и сочтет его несправедливым. Конечно, бывают замечательные арбитры. Однако также понятно, что решения третейского судьи, как и судьи государственного, отнюдь не всегда являются эффективными.

2.4. МЕДИАЦИЯ

Медиация, в отличие от суда и арбитража, позволяет сторонам самим решать конфликт с помощью переговоров. Задача посредника-медиатора заключается не в том, чтобы дать им готовое решение, которое они должны выполнять, а в том, чтобы помочь им договориться и прийти к согласию.

Медиация не есть что-то отличное от переговоров, она представляет собою лишь особый вид переговорного процесса

Участие медиатора заключается в организации переговоров, в придании им более конструктивного характера, в содействии поиску обоюдоприемлемых условий завершения конфликта (подробнее о медиации см. гл. 14). Поскольку при медиации решение принимают сами конфликтующие стороны и сами они добровольно берут на себя обязанность его выполнять, постольку медиация по сравнению с судом и арбитражем дает больше уверенности в том, что конфликт будет успешно урегулирован. Статистика подтверждает, что добровольные соглашения между конфликтующими сторонами выполняются лучше, чем судебные и арбитражные постановления. Даже в такой законопослушной стране, как США, решения судов по гражданским делам выполняются не более, чем в

40% случаев, тогда как соглашения, полученные в результате совместной договоренности, соблюдаются обеими сторонами в 70% случаев.

Вот реальный пример (из практики работы медиаторов Петербургского центра разрешения конфликтов). Два брата судятся по поводу раздела садового участка (6 соток) и садового дома, которые остались им после смерти родителей. Как разрешить проблему, если родители не оставили завещания? Суд вынес решение о равном праве владения участком и домом обоими братьями. Но такое решение не устраивало старшего брата. Он считал, что младший не имеет права на участок и дом, так как не помогал в строительстве дома и приезжал к родителям только в гости. Старший подал иск в высшую инстанцию, которая отменила решение суда и отправила дело на пересмотр. Младший же брат, согласно праву на наследство, продолжал требовать выделения своей части участка и дома. Этот конфликт неоднократно и безуспешно рассматривался в судах различных инстанций в течение восьми (!) лет. Так продолжалось до тех пор, пока братья *сами* не договорились между собой в процессе медиации. Они подписали соглашение, по которому дом и участок признавался собственностью старшего брата, но младший получил право хранить в этом доме свои вещи и иногда приезжать на несколько дней (тогда ему должна была быть выделена комната), правда, о своем приезде он должен был теперь предупреждать заранее. При этом старший брат уступал младшему свой гараж в городе. Обратите внимание: ни один судья не смог бы придумать такой вариант разрешения конфликта.

Все рассмотренные способы разрешения конфликта представлены на рис. 12.2.

§3. ВЫИГРЫШ И ПРОИГРЫШ

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу,

выигрыш, а неудачный — как свое поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл, и наоборот. Такое отношение между выигрышем и проигрышем математически моделируется как «игра с нулевым результатом», т. е. игра, в которой алгебраическая сумма выигрыша и проигрыша равна нулю (выигрыш одного участника равен проигрышу другого). Однако в действительности получающееся в результате завершения конфликта отношение между выигрышем и проигрышем не столь просто. Более адекватными математическими моделями конфликта являются такие, где возможны различные сочетания выигрыша и проигрыша («игры с ненулевой суммой»). Теоретически для двух конфликтантов X и Y таких сочетаний может быть четыре: 1) выигрыш X и проигрыш Y , 2) проигрыш X и выигрыш Y , 3) проигрыш X и проигрыш Y , 4) выигрыш X и выигрыш Y .

Содержательная трактовка этих формальных сочетаний выигрыша и проигрыша изложена в книгах Стивена Кови и Бориса Саркисяна¹. Она строится на том, что для каждой конфликтующей стороны возможны различные подходы к разрешению конфликта. В одних случаях конфликтующая сторона уверена в силе своей позиции и ориентируется на выигрыш; но при этом можно стремиться как к тому, чтобы противник оказался в проигрыше, так и к тому, чтобы он тоже был в выигрыше. Получаются, таким образом, два варианта: «выигрыш—проигрыш» и «выигрыш-выигрыш». В других случаях конфликтующей стороне своя позиция представляется слабой и она заранее настраивается на проигрыш; тут, однако, также есть два варианта — что противник выиграет («проигрыш—выигрыш») и что он тоже проиграет («проигрыш — проигрыш»).

Рассмотрим особенности получающихся четырех подходов к разрешению конфликта.

1) Выигрыш—проигрыш. Конфликтующая сторона считает, что ее

¹ Кови С. Семь навыков лидера. Минск, 1996; Саркисян Б. Победа на переговорах. СПб., 1998.

выигрыш должен быть достигнут за счет проигрыша ее оппонента. Она хочет стать победителем в конфликте, а его поставить в положение побежденного. Конфликт рассматривается ею как битва между врагами. Целью является не только реализация своих интересов, но и поражение противника, нанесение ему ущерба, «наказания» его за то, что он вступил в борьбу с ней. Для достижения этой цели часто оказывается необходимым прибегнуть к различным формам социального давления, а то и к прямому насилию.

Когда ситуация конфликта объективно такова, что выигрыш одного конфликтанта неизбежно наносит ущерб другому, «выигрыш—проигрыш» получается сам собою. Однако далеко не всегда это так. Встречаются люди грубые, агрессивные, капризные, которым мало удовлетворения своих интересов — надо еще насладиться страданиями противника. Иногда эта установка прикрывается словами о принципиальности, о «борьбе за справедливость», которая требует, чтобы зло было непременно наказано.

В одном из судебных процессов рассматривался случай, когда муж систематически отбирал у жены деньги для пьянок с друзьями, а когда она после этого тихонько плакала, то он избивал ее до тех пор, пока она не утихала, и только после этого уходил. На суде он заявил, что делал так потому, что она плакала ему назло, и он «учил ее уму-разуму».

В социальных конфликтах стремление завершить их по принципу «выигрыш—проигрыш» проявляется наиболее отвратительным образом в жестоких преследованиях инакомыслящих, в терроризме, в геноциде против целых народов.

Игра «на поражение» противника даже в спорте иногда может обернуться неприятностями для победителя. В жизненных конфликтах же это случается сплошь и рядом.

Великий американский ученый и общественный деятель Бенджамин Франклин считал, что ставка на «выигрыш—проигрыш» вообще не

оправдывает себя ни при каких обстоятельствах. Он писал: «В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, то вы проиграли, если же одержали верх, вы тоже проиграли. Предположим, вы одержали победу над собеседником, разбили его доводы в пух и прах... Ну и что? Вы будете себя чувствовать прекрасно. А он? Вы заставили его почувствовать ваше превосходство. Вы задели его самолюбие. Он будет огорчен вашей победой. А ведь человек, которого убедили против его воли, не отречется от своего мнения. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте».

2) Проигрыш—выигрыш. Конфликтующая сторона настроена пораженчески. Она видит в своем оппоненте слишком сильного врага, борьба с которым обречена на неудачу. Такую позицию часто занимают люди слабовольные, неуверенные в себе, чувствующие себя неудачниками. Маскируя свою слабость и не желая даже себе признаваться в ней, они могут говорить: «Я человек миролюбивый, не хочу ссориться из-за пустяков». Однако ими движет боязнь противника, и они поддаются давлению с его стороны, идя на проигрыш и признавая его победителем, чтобы избежать еще более худших, по их опасениям, последствий.

Для противника, имеющего установку «выигрыш—проигрыш», конфликт с оппонентом, настроенным на «проигрыш-выигрыш», — это сплошное удовольствие. Один хочет своей победы, другой готов согласиться со своим поражением. Конфликт обычно завершается мирно, и внешне постконфликтная ситуация может выглядеть вполне благополучной. Однако проигравшая сторона, даже если она покоряется победителю и старается подавить в себе чувства своей неполноценности, беспомощности и униженности, испытывает напор этих сдерживаемых эмоций. И это может привести ее к самым уродливым формам мщения за свое унижение.

Американец Дон Медюк, заметив, что есть много людей, желающих,

но не могущих отомстить за свое унижение, создал фирму, которая выполняет для таких людей, сохраняя в тайне их имя, небольшую услугу: берется бросить торт в лицо человека, на которого укажет клиент. Плата за услугу — 35 долларов. Только за два месяца фирма выполнила больше 60 заказов.

Мщение униженных, однако, имеет и несравненно более ужасные проявления. Достаточно вспомнить преступление Смердякова из «Братьев Карамазовых» Достоевского или Кису Воробьянинова из «Двенадцати стульев» Ильфа и Петрова, который, в конце концов, решился пойти на убийство своего «шефа». Из истории известно, что на Руси покорность крестьянства время от времени взрывалось «русским бунтом, бессмысленным и беспощадным».

Следует добавить, что установка «проигрыш—выигрыш» иногда принимается конфликтующей стороной не из-за ее слабости, а как сознательная хитрость, служащая ширмой для получения выигрыша в чем-то другом.

Во Франции во время Жакерии отряд короля Наварры Карла Злого столкнулся с войском восставших крестьян под предводительством Гильома Каля. Два дня наваррские рыцари не решались вступить в битву, а затем Карл обратился к крестьянскому вождю с просьбой о перемирии, выразив готовность принять его условия. Гильом Каль доверчиво пришел в рыцарский лагерь для переговоров. Там он был схвачен и после жестоких пыток убит.

3) Проигрыш—проигрыш. Этот подход к разрешению конфликта предполагает, что конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем ставит и своего оппонента в положение проигравшего. «Пусть я погибну, но и он тоже погибнет».

Подобная установка — не такое уж редкое явление. Иногда она обусловлена объективным положением дел. Это имеет место, например, тогда, когда деструктивный конфликт между двумя группировками

работников фирмы уже самим фактом своего существования нарушает ее нормальную деятельность или подрывает ее престиж, и чем бы он ни завершился, восстановить доброе имя фирмы уже не удастся. Пойдя на конфликт (даже, может быть, вызванный с неизбежностью какими-то обстоятельствами), обе стороны обрекают себя на «проигрыш—проигрыш».

Иногда же обоюдно невыгодные результаты разрешения конфликта возникают потому, что конфликтанты, не видя иной возможности, решают расстаться, хотя и понимают, что это будет иметь скверные последствия для обоих. Так, например, бывает, что ссора двух компаньонов, которые хотели бы помириться, но не находят путей к этому, ведет к развалу их общего дела, и хуже становится обоим; развод супругов из-за какой-то случайной причины разрушает сложившееся семейное благополучие и наносит незаживающую годами душевную травму и той, и другой стороне.

В Петербургский центр разрешения конфликтов обратился молодой человек. Он рассказал, что, будучи в командировке, вступил в связь с девушкой, а приехав, признался в этом жене. Та восприняла случившееся настолько серьезно, что собрала свои вещи и перебралась к родителям (детей у них нет). Молодой человек любит жену и убежден, что она тоже его любит, они оба страдают от расставания, но все его просьбы о прощении и попытки вернуть к себе жену оказываются тщетными. Только после медиации, в ходе которой медиатор обсудил наедине с ней альтернативу, которая ожидает ее в случае развода, она пришла к выводу, что ее любовь к мужу не исчезла и что лучшего мужа ей не найти. Семью удалось восстановить.

Случается, что конфликтующая сторона, осознавая невозможность добиться своих целей, делает все, чтобы, утопая, «заодно» утопить и своего противника. Бывает также, что человек, считая себя обиженным действиями своего противника в конфликте, настолько обуян ненавистью к нему, что готов сознательно сделать себе плохо, только чтобы обидчику было еще

хуже.

«Пусть я пойду в тюрьму, но я тебя искалечу»,— с этими словами ревнивая жена плеснула в лицо любовницы своего мужа серную кислоту.

«Проигрыш—проигрыш» случается и при решении крупнейших социальных и политических проблем. Наглядный пример тому — распад СССР: соображения временной конъюнктуры, сложившиеся в 1991 г., взяли верх над реальными потребностями экономического и культурного развития бывших советских республик и народов Советского Союза, и в результате разрыва связей между ними трудности выхода из кризисной ситуации и проведения необходимых хозяйственно-политических реформ всюду только усугубились. Другим примером может служить российско-чеченская война. И она сама, и мирное соглашение, которым она завершилась, обернулись только бедами и трагедиями как для Чечни, так и для России.

4) Выигрыш—выигрыш. При этом подходе конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, которое даст выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий для нее — не поле битвы с врагом, а рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

Сомневающимся в реалистичности такого подхода Стивен Кови в своей книге рассказывает следующую историю:

Однажды мне довелось консультировать президента широкой сети предприятий розничной продажи. Он сказал:

—Идея «выигрыш—выигрыш» весьма привлекательна, но не реалистична. Все время кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Если не соблюдать правила игры, ничего не получится.

—Отлично, — ответил я. — Попробуйте применить к покупателю принцип «выигрыш—проигрыш». Если вы не монополист, это реально?

—Ну... Нет.

—Почему?

—Я попросту потеряю покупателей.

—Хорошо. Следуйте схеме «проигрыш—выигрыш»: отдавайте товар без коммерческой наценки. Это реально?

—Нет. Без прибыли — нет торговли.

Мы рассмотрели оставшиеся варианты стратегий, и оказалось, что «выигрыш—выигрыш» — действительно самый реалистичный подход.

—Положим, с клиентами это так, — признал мой собеседник. — Но не с поставщиками.

—По отношению к поставщику вы сами являетесь клиентом. Почему же здесь не должен действовать тот же принцип?

Оценивая рассмотренные подходы к разрешению конфликта с точки зрения их эффективности, Б. Саркисян делает следующие выводы¹.

■ «Выигрыш—выигрыш» — подход, эффективный при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, особенно — с ориентирующимся на такой же подход или же на «выигрыш—проигрыш».

■ «Выигрыш—проигрыш» — эффективен в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.

■ «Проигрыш—выигрыш» — может быть намеренно использован, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

■ «Проигрыш—проигрыш» — самый неудачный подход, Применение его вряд ли можно оправдать, и лучше всего избегать его.

¹ Саркисян Б. Победа на переговорах. СПб., 1998. С. 37.

ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

Так как наиболее эффективные способы завершения конфликта связаны с переговорами между конфликтующими сторонами (один на один или с привлечением третьих лиц), конфликтологу необходимо знать, как вести переговоры, и владеть переговорными методиками разрешения конфликтов. Об этом пойдет речь в этой и последующих главах.

§1. ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКУ ПЕРЕГОВОРОВ

С давних времен считалось, что в поведении необходимо придерживаться определенных правил, указывающих, что следует и чего не следует делать.

Так, Эразм Роттердамский, один из виднейших деятелей культуры в эпоху Возрождения, формулировал следующие правила¹:

- Когда плюется, то отвернитесь так, чтобы не испачкать других людей.
- Не выплевывайте объедки на стол. Не сморкайтесь в салфетку, она предназначена для того, чтобы вытирать о нее жирные пальцы.
- Не сморкайтесь теми пальцами, которыми берете общие для всех кушанья.
- Не копайтесь в тарелке обеими руками. Не макайте во второй раз наполовину съеденным вами куском в общее блюдо с соусом.
- Рвота совсем не позор тогда, когда вы не испачкали ею других.

Нормы, перечисленные Эразмом Роттердамским, ныне нами подразумеваются автоматически. Необходимость их упоминания может существовать лишь при объяснении правил поведения маленьким детям.

¹ См. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993

Однако современное искусство ведения переговоров требует не только автоматического выполнения подобных правил поведения, ставших общепринятыми нормами этикета, но и целого ряда умений и навыков, касающихся более серьезных аспектов дела.

Так, специалисты указывают, что для достижения успеха в деловых переговорах принципиально важно¹:

- тщательно готовиться;
- определять свои цели и пределы, в которых можно действовать;
- контролировать свои эмоции;
- внимательно слушать оппонента;
- ясно излагать свои мысли.

Успешный переговорщик должен обладать рядом личностных свойств, помогающих ему справиться с трудными ситуациями и реализовать поставленные задачи. Например, вот как оцениваются положительные качества выдающегося мастера переговоров Джеймса Бейкера¹:

- 1) быстро схватывает суть проблемы,
- 2) привлекателен,
- 3) хорошо работает в команде,
- 4) реалистично оценивает положение дел,
- 5) находчив,
- 6) хорошо информирован,
- 7) обладает даром убеждения.

Сдержанность и осторожность являются одними из главных достоинств дипломатов и переговорщиков вообще.

В ходе переговоров, как правило, не следует показывать свои истинные чувства и нужно контролировать свое поведение, чтобы умело воздействовать на чувства партнера

¹ Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для чайников. Киев—Москва, 1998.

Не случайно излюбленным приемом переговорщиков-манипуляторов является выведение оппонента «из себя» тем или иным способом.

Для того чтобы действовать наиболее выгодным образом, видеть ситуацию максимально объективно, необходима определенная доля «отстранения» от животрепещущей проблемы, выход «на балкон».

§2. РЕГУЛЯЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ

В современных условиях оказывается чрезвычайно важной психологическая атмосфера во время переговоров. Она может способствовать или препятствовать достижению соглашения. Импульсивность, несдержанность часто ухудшают психологическую атмосферу, в результате чего отношения между участниками переговоров портятся.

Во время визита Н. Хрущева в США повсюду возникали осложнения. На обеде в Лос-Анджелесе он заявил, что Советский Союз «похоронит» Соединенные Штаты. При посещении киностудии он сказал, что вульгарные вкусы американцев вызывают у него отвращение, и он не понимает, как можно делать такие глупые фильмы. Его манипуляции с ботинком на трибуне ООН стали уже просто легендарными. Все это, естественно, воспринималось как выражение враждебных чувств руководства СССР к западному миру.

В любых переговорах возникают такие ситуации, в которых стороны могут помочь друг другу, не ущемляя собственных интересов.

Разрешение проблем — это процесс, во время которого стороны вместе принимают участие в анализе проблем друг друга. В этом случае выигрывают обе стороны.

Если в процессе переговоров формируются доброжелательные деловые отношения, то ведение переговоров значительно упрощается.

¹ Каррас Ч. Л. Искусство ведения переговоров. Москва, 1997.

Мощным источником влияния на ситуацию переговоров является баланс вознаграждения и наказания оппонента. Психологическим наказанием может быть создание напряжения, неопределенности, тупиковой ситуации за столом переговоров. А получаемые в переговорном процессе положительные эмоции, связанные с чувствами безопасности, привязанности, собственного достоинства, с ощущением успеха в самореализации могут быть ничуть не меньшим, а то и более важным вознаграждением, чем материальная выгода. Каждое требование и каждая уступка вызывают у оппонента ощущение поражения или успеха. Но, по замечанию А. Адлера, то, что индивид воспринимает как успех, является только его субъективным ощущением. Поэтому не столько важна величина вашей уступки оппоненту, сколько то, какое субъективное ощущение успеха вызовет у оппонента ваша уступка ему.

Вряд ли можно рассчитывать на хорошее отношение к вам партнера по переговорам, если вы оказываете на него давление. Как выразился один остроумец, «человек — это очень злобное животное: когда на него нападают, оно защищается». Обязательность, лояльность и дружелюбие являются важными условиями установления удовлетворяющих обе стороны деловых отношений.

Как показывают исследования Гринуэлла и Денджеринка¹, оценка мотивов поступков другого влияет на возникновение ответной агрессии больше, чем сам фактический характер этих действий. Объяснение причин предполагаемого действия до его совершения смягчает агрессию. Демонстрация неагрессивного поведения и действия, несовместимые с агрессией, снижают ее. Например, добродушный юмор способен уменьшить раздражение и гнев партнера.

В то же время демонстрация своей боли и страданий далеко не всегда способствует возникновению эмпатии (сопереживания). Согласно исследованиям Р. Бэрона, у уверенного в своей правоте партнера это может

¹ См. Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. СПб., 1997. С. 140.

послужить подкреплением его агрессивности и даже с удовлетворением восприниматься им как заслуженное наказание неправо́й стороны¹. Нежелание выразить сочувствие собеседнику сквозит в ставшей сейчас очень популярной фразе: «Это ваши проблемы».

Если одна сторона настроена более агрессивно, стремится соперничать, а вторая — доброжелательно, то краткосрочный баланс сил складывается в пользу первой стороны. Поэтому очень важно специально поработать над отношениями, чтобы создать нормальный настрой у обоих партнеров.

Согласно исследованиям, наиболее успешно можно успокоить агрессивного оппонента с помощью смешанной стратегии: иногда предлагать сотрудничество, иногда вести себя агрессивно². Заранее не стоит определять целиком линию нашего поведения.

§3. НАЛАЖИВАНИЕ КОНТАКТА

Отношения между сторонами в ходе переговоров, с одной стороны, являются *инструментальными*, т. е. направленными на достижение определенного результата, а с другой — *личностными*, эмоциональными, поскольку для каждого из участников, помимо результата, важно и то, как к нему относились, как с ним обращались в процессе достижения этого результата.

Контакт важно не только устанавливать на первой фазе, но и поддерживать его в течение всего взаимодействия с партнером (или партнерами)³.

Для этого может быть полезно в самом начале:

- поговорить об ожиданиях и опасениях партнера;
- признать нормальность владеющих им чувств и выразить

¹ Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. СПб., 1997.

² Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Минск, 1996.

³ Для простоты изложения мы будем, в дальнейшем, употреблять слово «партнер», подразумевая, что это могут быть как один, так и несколько участников переговоров. Исключение составят те случаи, где упоминание множественности сторон принципиально важно.

наше понимание партнера (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями), успокоить его, если он слишком взвинчен для разумного обсуждения его проблемы;

- проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса нашего взаимодействия;

- сказать, что мы собираемся делать, и чего мы ожидаем от него в ходе нынешней или до вашей следующей встречи;

- одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание разрешить проблему, сделать некоторые высказывания побудительного характера.

Для установления и укрепления контакта с партнером важно показать, а не только продекларировать, заинтересованность в том, что он говорит и уважение к нему самому. Как правило, если эта установка искренна, то она выражается во внешнем облике и поведении человека и, соответственно, считывается другими. «Сыграть» ее сложно, фальшь, как правило, так или иначе проявляется.

Мы не всегда отдаем себе отчет в том, как мы выражаем внешне свое отношение к другому. Иногда человеку кажется, что он излучает доброжелательность и готовность к сотрудничеству, а окружающие воспринимают его как отчужденного и высокомерного. С другой стороны, иногда он пытается выглядеть значительным и уверенным, а реально демонстрирует суетливость и тревожность. Наверное, у каждого когда-то в жизни бывали ситуации, когда он вдруг узнавал, что его состояние прочитывалось не так, как он воспринимал себя сам. Если подобные случаи повторяются, есть смысл обратить на это внимание.

Например, одна из сотрудниц фирмы, отвечавшая за работу с персоналом, однажды с удивлением услышала, что, по мнению многих коллег, у нее «злое выражение лица». Это противоречило ее самоощущению и непосредственным профессиональным задачам. Если у человека достает мужества принять подобную информацию, не оправдывая себя тем, что

оказывающие «неправильно» его понимают, и проанализировать реальные причины создаваемого им впечатления, то иногда проблема решается довольно просто. Достаточно бывает заметить у себя какую-то неприятную привычку — особый прищур глаз или другую отпугивающую мелочь (привычку тереть манжету, скручивать бумажку, протирая ее до дыр и т. п.), чтобы избавиться от нее. Порой причина бывает глубже, сложнее и требует целенаправленной работы по изменению поведения, например, в ходе психологического тренинга или занятий саморегуляцией.

Несомненно, иногда «не так» нас воспринимают какие-то отдельные люди, тогда как впечатление остальных совпадает с нашим самоощущением. Тогда перед нами встает выбор: прислушаться и приспособиться к специфическим особенностям «выпадающих» партнеров по общению или проигнорировать их, руководствуясь поговоркой: «На всех не угодишь». Наверное, критерием выбора будет значимость данных людей и отношений с ними для реализации наших целей.

Приведенная ниже таблица демонстрирует, что способствует, а что препятствует налаживанию контакта (табл. 13.1).

Табл. 13.1.

<i>Способствует</i>	<i>Препятствует</i>
Приветствие	Отсутствие приветствия
Улыбка	Мрачность, суровость
Рукопожатие или наклон головы	Отсутствие реакции
Обращение по имени-отчеству	Избегание имени, упоминание о клиенте «он», «его» в разговоре с другими при нем
Сокращение физической и психической дистанции: вставание при приветствии, выход из-за стола, провожание до места	Игнорирование партнера
Наклон в сторону собеседника	Наклон от собеседника
Оптимальное для него расстояние, расположение под углом	Слишком большое или слишком близкое расстояние

Отсутствие преграды между партнерами	Наличие стола или другой преграды
Нейтральные или положительные первые фразы	Разговор об острых, проблемных моментах, по которым могут быть разногласия, в самом начале
Открытость позы и жестов	Закрытые позы и жесты
Расстегнутый пиджак	Полная «застегнутость»
Контакт глаз (около 40% времени, но каждый взгляд не дольше 10 секунд)	Избегание контакта глаз или долгий взгляд в упор
Равенство позиции (оба сидя или стоя)	Неравенство позиций
Подстройка к партнеру (достижение сходства позы, состояния, стиля речи, ритма дыхания)	Рассогласование по позе, стилю, состоянию
Доброжелательный тон голоса	Резкий или равнодушный тон
Сосредоточенность внимания на партнере, отсутствие внешних помех	Отвлечение на других людей, звонки, дела
Готовность к его приходу	Неподготовленность нужных бумаг, беспорядок на столе
Положительная обратная связь	Неодобрение, критика
Выражение понимания, сопереживания	Непонимание, равнодушие
Готовность честно признать свои промахи	Сваливание вины на партнера и других
Умеренная мимика и жестикуляция	«Маска» на лице или обилие реакций
Индивидуальный подход	Стереотипность, предубежденность
Уверенность	Суетливость, навязчивые движения
Неторопливость	Разговор впопыхах, между делом

Эти перечни могут быть продлены и конкретизированы в зависимости от реальной ситуации, профессиональных и личных задач.

Естественно, нет никакой необходимости пользоваться исключительно приемами, перечисленными в левом столбце. Это не всегда возможно, а

главное, далеко не всегда нужно. Неизменной остается важность осознания последствий тех или иных форм поведения, так как без этого невозможно их целенаправленное применение для эффективного управления ситуацией. Если, на пример, от исхода переговоров с партнером зависит наше будущее, если в случае их срыва мы можем иметь большие неприятности, то, возможно, стоит продемонстрировать партнеру повышенное внимание. Если же это — человек, который безрезультатно занимает наше время не в первый раз и уже надоел вам своими разговорами «не по делу», то мы можем и вовсе не предлагать ему сесть, чтобы он ощутил неуютность своего положения и захотел уйти по скорее. Главное только — не «пересолить» и не перепутать.

Всякая неестественность, излишество, неравенство даже в сторону возвышения партнера могут легко нарушить контакт

Именно равенство, взаимоуважение и естественность создают наилучшую основу для сотрудничества, партнерства, когда оно необходимо.

Опытные переговорщики часто с успехом используют для налаживания контакта положительные высказывания в отношении партнера. Но чтобы этот прием работал эффективно, *важно* учитывать различия между *обратной связью, комплиментом и критикой*. Положительная обратная связь улучшает контакт и обеспечивает более благоприятные условия для успешного прохождения стадии приема и передачи информации. А комплимент, похвала, так же как и критика, нередко выводит партнера из эмоционального равновесия и затрудняет эффективное слушание и рациональное отношение к проблеме.

Положительная обратная связь — это одобрительное высказывание по поводу реально наблюдаемого явления или поступка, касающееся именно того, что *сделал* партнер. Оно *конкретно* и имеет прямое отношение к данной ситуации. Поэтому такая обратная связь выглядит правдоподобно, и клиент, как правило, верит в ее искренность. В отличие от положительной обратной

связи, похвала — это общее оценочное суждение, навешивающее ярлык. Она часто оценивает не поступок, а саму *личность* партнера. По этим причинам похвала нередко воспринимается как пустые слова и не вызывает доверия. Иногда она смущает партнера или даже вызывает подозрение в наличии каких-то тайных намерений у собеседника: «Что это он меня нахваливает?»

Успешное налаживание контакта в начале переговоров позволяет лучше провести их центральную стадию — обсуждение предмета переговоров. Это обсуждение предполагает прием и передачу информации.

§4. ПРИЕМ ИНФОРМАЦИИ

4.1. ПОНИМАНИЕ ВИДЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПАРТНЕРОМ

Главная задача здесь — точно воспринять и понять то, что нужно узнать от партнера, чтобы выстроить свою стратегию ведения переговоров и обеспечить, соответственно, правильное понимание партнером того, что мы хотим ему сказать.

Необходимо учитывать, что мы всегда, даже не осознавая этого, вносим больший или меньший «вклад» в ту информацию, которую получаем от партнера

Мы услышим от него именно ту «историю», которую так или иначе «спровоцируем». Другой человек в другой ситуации может получить от этого же нашего партнера значительно отличающийся рассказ. Партнер будет считывать нашу установку, опираясь на наши слова, манеру поведения, порядок наших вопросов и т. п. Например, если мы предпочитаем не иметь дела с проявлением чувств, то мы их «погасим», так как партнер подсознательно подстроится к нам. Если мы, напротив, предпочитаем эмоциональное изложение, то получим от партнера массу эмоций.

Никто из людей не идеален, и ни мы, ни наши партнеры не составляем исключения. Партнеру, естественно, хочется представить нам такую версию

проблемы, которая оттеняет его позицию, личность и поступки более выигрышно.

Информация может искажаться партнером не только специально, но и неосознанно. Именно хороший контакт, доверие и расположение партнера к нам могут позволить нам получить те неискаженные факты, которые могут быть неудобны для партнера, так как показывают его, может быть, в невыгодном свете, но, в то же время, являются важными для правильной оценки истинного положения дел и принятия работающего решения. Для снижения степени искажения информации необходимо стараться избегать оценочных суждений типа «хорошо—плохо», «правильно-неправильно» и вместе с тем демонстрировать «принятие» партнера, интереса к нему и разрешению его проблем.

На этом этапе важно слушать партнера, не перебивая и поддерживая его, не высказывая до поры собственного мнения и оценок. Полезно последовать правилу: «Больше слушайте, меньше говорите сами, наблюдайте и не спешите выносить суждения». Если у нас хватит терпения по-настоящему выслушать нашего оппонента, то мы даже, возможно, в чем-то лучше него самого поймем, как он сам воспринимает себя и сложившуюся ситуацию.

Приступая к слушанию (именно приступая, поскольку это должно быть, действительно, интенсивной работой по налаживанию контакта, пониманию, запоминанию информации и ее начальному анализу), *не ждите, что партнер сможет изложить свою проблему кратко, логично, правильно расставляя акценты.* Не исключено, что будет как раз наоборот, особенно если ситуация сильно затрагивает его эмоционально.

Лучше не торопиться помогать партнеру, подсказывая ему слова, высказывая собственные предположения и т. д. сразу же, как только он перестал говорить. Пауза вплоть до десяти и более секунд может быть нужна партнеру для размышления, поиска более точной формулировки, а, возможно, и раздумья, открывать ли нам дополнительную информацию.

Наше вмешательство может спугнуть клиента, сбить его, сместить акценты, нарушить контакт.

Важно отделять действительные факты от интерпретаций, оценок и умозаключений

Умалчивания, искажения и туманные высказывания часто скрывают неприятные для партнера факты и логические противоречия. Апеллируя к заинтересованности партнера в разрешении проблемы, мы можем вместе с ним проследить последствия подобной тактики в отношении информации. Если мы чувствуем сопротивление партнера, то можно объяснить ему, почему для нас, — а, прежде всего, и для него — важно, чтобы мы имели достаточно полное и реалистичное представление о сложившейся ситуации. Желательно услышать его версию прежде, чем мы начнем задавать вопросы.

Все эти поведенческие приемы являются важными составляющими умения слушать. Именно хорошее слушание дает возможность уловить те потребности и мнения говорящего, которые, в противном случае, остались бы незамеченными. Оно способствует росту искренности, понимания и ощущения надежности, уверенности партнера в себе и своей способности успешно решить проблему, что помогает налаживанию плодотворного сотрудничества.

Большинство людей полагают, что они умеют хорошо слушать, а все проблемы, возникающие из-за недопонимания, неточного восприятия информации, ее разной интерпретации предпочитают относить на счет других, которые эту информацию им предоставляют недостаточно четко и последовательно. Возможно, что для кого-то так оно и есть. Но если такие проблемы возникают часто, то, наверное, стоит все же задуматься, всегда ли в этом повинен только собеседник.

Несомненно, иногда каждый из нас является великолепным слушателем: старается не пропустить ни единого слова, уловить и поверхностный, и глубинный смысл, сопереживает сказанному, не пытаясь вмешиваться с собственными соображениями, возражениями и т. п. Иногда

же мы слушаем, время от времени отключаясь, уходя в себя, улавливая, в лучшем случае, основные интересующие нас моменты и не вдаваясь в тонкости, а то и вовсе теряя нить. А порой мы и вовсе скорее имитируем, чем действительно осуществляем слушание, что может обнаруживаться, если нам задают вопрос, на который недостаточно ответить простым поддакиванием. Все эти стили слушания имеют право на существование, но важно использовать каждый из них по назначению, тогда, когда именно он уместен.

К сожалению, нередко выбор стиля слушания осуществляется не вполне осознанно и часто не отвечает нашим истинным интересам. Одним из мощных психологических факторов, оказывающих неосознаваемое влияние на выбор стиля слушания, является установка. Три наиболее типичные негативные установки слушания — «преследователь», «спасатель» и «жертва».

Преследователи считают себя знатоками в том, что и как надо правильно делать, и считают своим долгом указывать другим на их промахи. Такие слушатели обращают внимание на то, что другие делают неверно, а не на то, в чем они сильны, и поэтому часто воспринимаются как придирчивые и мелочные люди. Другие в общении с ними часто чувствуют себя бестолковыми и глупыми, что отнюдь не способствует налаживанию хороших отношений. Люди с установкой преследователя слушают, обращая внимание лишь на то, по поводу чего они могут сделать замечание, много возражают, и это мешает им получить полноценную информацию.

Спасатели чувствуют себя ответственными за все чужие заботы и проблемы, а поэтому считают своим долгом давать советы, чтобы помочь, «спасти» других, даже если они их об этом не просят или не хотят этого. Если советы спасателей не используются или приводят к неудаче, они очень обижаются на других за их неблагодарность. Спасатели не дают другим возможности научиться решать проблемы самостоятельно. Естественно, спасатели постоянно перегружены тем, что они делают за других, и поэтому часто не имеют возможности сосредоточиться на чем-то одном и сделать все

как следует. В беседе спасатели после первых же слов начинают придумывать и давать советы, поэтому часто не улавливают главного и упускают многие детали, так что их советы могут оказываться неэффективными.

Жертвы ощущают себя угнетаемыми, несправедливо обиженными, и поэтому занимают оборонительную позицию, хотя нередко не выражают этого открыто. Такая позиция выражается, в частности, в том, что они не слушают указаний начальника, ведя вместо этого внутренний диалог с собой о своей несчастной судьбе или о чем-нибудь еще. В результате, естественно, жертва не может эффективно выполнять свою работу, за что ее постоянно ругают. Это еще больше подтверждает ее жертвенное положение, и круг замыкается.

У одного и того же человека рассмотренные установки слушания могут чередоваться: многие спасатели время от времени переходят в категорию жертв, а преследователи становятся спасателями,

Посредством честного самоанализа можно обнаружить у себя склонность к той или другой установке и найти пути к ее преодолению. Для этого, в частности, необходимо выявить *фильтры*, через которые мы процеживаем получаемую информацию, в результате чего она искажается или воспринимается неполно. В качестве таких фильтров могут выступать наши ожидания, убеждения, прошлый опыт, интересы, ценности, предрассудки, предубеждения, первое впечатление о нашем собеседнике, сильные чувства и многое другое. Надо учитывать, что подобные фильтры есть и у партнера. Полезно представить себе, каковы эти фильтры и как они преобразуют информацию, которую он нам передает и которую он от нас принимает.

Точек, в которых информация может подвергаться искажению в ходе коммуникации, столько, что стоит удивляться скорее тому, что нам удастся понимать друг друга, чем взаимному непониманию.

Искажение информации может происходить на следующих стадиях:

1. Формирование образа — то, что человек представляет, может неполностью соответствовать реальным событиям и фактам.

2. Формулировка — изложение этого образа словами, которые человек собирается произнести, может не отражать точно этот образ.

3. Звучание — могут быть помехи в виде несовершенной дикции, наличия внешних шумов и т. п.

4. Восприятие — сказанное партнером или какая-то его часть может быть не расслышана или пропущена из-за кратковременного отвлечения внимания.

5. Сохранение — что-то из воспринятого стирается уже в самые первые секунды, а через некоторое время немалая часть информации теряется и не фиксируется в долговременной памяти.

6. Интерпретация — возможно разное понимание одной и той же информации из-за воздействия установок, уровня знаний, эмоциональных и других «фильтров».

7. Реакция — например, словесная, в ответ не на тот смысл, который слушатель приписал сказанному.

Недостаточно даже с идеальной точностью запомнить и воспроизвести сказанное, т. к. *слова часто имеют для людей совершенно равные значения*, о чем свидетельствуют, например, многочисленные случаи, когда люди, назначив встречу, ждут друг друга в разных местах, которые они называли одинаково.

Для того, чтобы обеспечить надежное восприятие истинного содержания сказанного, полезно использовать специальные технические приемы.

4.2. ТЕХНИКА СЛУШАНИЯ

В зависимости от используемых приемов слушания можно выделить несколько его видов.

НЕРЕФЛЕКСИВНОЕ СЛУШАНИЕ. Под нерerefлексивным слушанием

понимается способ сосредоточенного внимательного слушания, почти без собственных речевых реакций, особенно таких, которые содержат оценку сказанного или наши соображения по поводу беседы¹. Такой вид слушания предполагает наше невмешательство в ход мысли собеседника и минимизацию наших ответов. Это могут быть нейтральные простейшие фразы, позволяющие выразить одобрение, интерес и понимание, например:

— Да?..

— Это интересно...

— Понимаю...

— Можно ли поподробнее?..

Невербальными (неречевыми) средствами, используемыми для нерефлексивного слушания, могут быть кивок или наклон головы, приближение к собеседнику и другие проявления поддержки и желания слушать дальше. Подобные нейтральные реакции являются «открывающими», снимающими напряжение, вдохновляющими говорящего, стимулирующими его к высказыванию. Это гораздо эффективнее, чем простое молчание, которое наш партнер может принять за незаинтересованность или несогласие.

Если собеседник находится в возбужденном, взволнованном состоянии, то ему можно помочь высказаться такими фразами:

— Вас что-нибудь беспокоит?

— Вы чем-то встревожены?

— Что-то случилось?

Подобные стимулирующие высказывания особенно полезны в тех случаях, когда наш партнер:

- горит желанием выразить свое отношение или свою точку зрения на что-либо;

- хочет обсудить наболевшие вопросы, чувствует себя обиженным, испытывает разочарование, негодование и т. п.;

¹ Атватер И. Я вас слушаю. М., 1988.

- испытывает трудности в выражении своих забот и проблем;
- сдерживает эмоции, не решается высказаться из-за боязни испортить отношения или иметь неприятности.

Нерефлексивное слушание незаменимо для выяснения того, что скрывается за жалобой или предложением, высказанными партнером, особенно в эмоционально напряженных ситуациях

Большинство людей гораздо больше склонно говорить, чем слушать. Это часто приводит к неудовлетворенности общением, к ложным выводам, к высказыванию не того, что интересует партнера, к ответам на те вопросы, которых не задавали, и к игнорированию действительно важных моментов. Нерефлексивное слушание открывает путь к взаимопониманию, устраняя ненужные вмешательства в разговор и субъективные замечания.

ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ Оно обеспечивается примерно теми же приемами, что и нерефлексивное, и отличается от последнего только целью. Если нерефлексивное слушание выполняет задачу получения объективной полной информации, то цель эмпатического — дать собеседнику ощущение вашего *сопереживания*, уловить эмоциональную окраску и значение его проблем. Это наиболее интимный вид слушания, используемый, прежде всего, при необходимости глубокого проникновения в проблему и установления более личных отношений с партнером. Он позволяет установить наиболее глубокий контакт и поддерживать его на протяжении беседы.

Эмпатическое слушание позволяет решить одну из важнейших задач — пробуждение доверия

Ибо доверие возникает тогда, когда собеседник чувствует искренний интерес к себе как к человеку, а не просто как к исполнителю деловой, служебной или другой роли.

ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ Нерефлексивного и

эмпатического слушания часто бывает достаточно для получения необходимой информации. Но ограничиваться лишь этими способами получения информации в ряде случаев нецелесообразно. Сюда можно отнести такие случаи:

- У партнера нет желания говорить, или он испытывает трудности в подборе слов для формулировки своей проблемы.

- Мы во многом не согласны с партнером, а наша готовность слушать понимается им как сочувствие и согласие. Это может привести к недоуменному возмущению и конфликту, когда выяснится истинное положение дел. В таком случае лучше сразу дать ему понять наше отношение к сказанному.

- Партнер ждет от нас активного участия, совета, руководства к действию. В такой ситуации нерефлексивное слушание может быть воспринято как неодобрение и равнодушие.

- Мы явно через силу придерживаемся позиции нерефлексивного слушателя, или это просто противоречит нашим интересам. Например, слишком словоохотливый собеседник злоупотребляет нашим терпением. Стоит помнить, что страдалец не может слушать по-настоящему внимательно, в такой ситуации общение становится формальным и неэффективным.

В подобных случаях более эффективно применение других методов слушания — техник *активного слушания*.

1. *Перефразирование («эхо-техника»)*. Эта техника состоит в том, чтобы повторить, подобно эху, высказанные партнером мысли и чувства. Обычно такое воспроизведение сказанного им предваряется словами вроде:

—Если я вас правильно понял, вы говорите, что...

—Так вы сказали, что...

Главная «техническая» цель перефразирования — уточнение

информации. Для этого выбираются наиболее существенные, важные моменты сообщения. При «возврате» реплики не стоит что-либо добавлять «от себя», интерпретировать сказанное, но в то же время наша фраза не должна быть буквальным повторением слов собеседника. Если эти правила не соблюдать, то могут возникнуть помехи в беседе, создастся ощущение, что на самом деле мы не слушаем собеседника.

Эта техника особенно полезна в тех случаях, когда речь партнера кажется понятной, и мы не собираемся задавать вопросов для уточнения. Часто такая «понятность» оказывается иллюзией, и истинного выяснения обстоятельств дела не происходит. Перефразирование легко и непринужденно решает эту проблему.

Например:

—Если я вас правильно понял, вас не устраивает стоимость квартиры?

—Вы имеете в виду, что такой контракт дает преимущества только одной стороне?

Эхо-техника позволяет нам дать партнеру представление о том, как мы его поняли, и натолкнуть на разговор о том, что в его словах кажется нам наиболее важным. Перефразируя, мы помогаем собеседнику услышать его высказывание со стороны, возможно, заметить в нем ошибки, более четко осознать и сформулировать свои мысли. Кроме того, используя «Эхо», мы выкраиваем время на обдумывание, что особенно важно в ситуациях, когда не сразу можно найти, что сказать.

Еще одна чрезвычайно важная особенность эхо-техники — то, что она обладает благоприятным эмоциональным воздействием. Собеседнику обычно приятно, когда его слова перефразируют, так как это свидетельствует о том, что его слушают, стремятся понять, а, следовательно, относятся к нему с уважением, считаются с его мнением.

Использование эхо-техники способствует глубокому контакту, снижению напряжения, а в сложных ситуациях облегчает течение конфликта

Несмотря на простоту техники перефразирования, она представляет для многих трудности, так как для них оказывается очень сложным отказаться от оценки и интерпретации высказывания другого.

Во многих случаях эхо-техника побуждает собеседника к более подробному и откровенному рассказу о своих делах и намерениях. Случается, однако, что необходимо более быстрое и направленное продвижение хода беседы, поэтому, конечно, не стоит ограничиваться только перефразированием, надо использовать и другие методы получения информации.

2. Развитие идеи — вывод логического следствия из слов клиента или выдвижение предположения относительно причин высказывания:

—Если исходить из того, что вы сказали, то...

—Вы так полагаете, видимо, потому, что...

Эту технику часто путают с предыдущей, но она принципиально отличается от «эхо» наличием элемента интерпретации.

«Развитие идеи» обладает многими достоинствами: позволяет уточнить смысл сказанного, быстро продвинуться вперед в беседе, дает возможность получить информацию без прямых вопросов и т. п. Во многих случаях «развитие идеи» совершенно необходимо. Однако нужно помнить об опасности сделать неправильный вывод из высказывания партнера, что может осложнить течение переговоров.

Поэтому, во-первых, нужно избегать поспешности в выводах, а во-вторых, на всякий случай, «подстелить соломки» под свое высказывание. Это достигается мягкостью, некатегоричностью формулировки нашей реплики,

ненавязчивостью манеры и тона ее подачи. Лучше избегать выражений вроде: «Да из этого же однозначно вытекает...», а пользоваться фразами типа: «Мне кажется...», «По-моему...», «Видимо...», и т. п. Это особенно важно, если наши выводы имеют негативный оттенок.

3. *Резюме.* Мы воспроизводим ряд высказываний партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулируя самое существенное в них:

—Вашими основными трудностями, как я понял, являются...

—Итак, вы бы хотели...

Резюмирование помогает при обсуждении, рассмотрении претензий, когда необходимо решить какие-либо проблемы. Оно особенно эффективно, если обсуждение затянулось, идет по кругу или оказалось в тупике. Резюме позволяет не тратить время на поверхностные, не относящиеся к делу разговоры. Резюмирование может быть действенным и не обидным способом закончить разговор со слишком словоохотливым партнером.

5. *Сообщение о восприятии другого («отражение чувств»).* Мы сообщаем партнеру, как мы воспринимаем его эмоциональное состояние в данный момент, например:

—Мне кажется, вас это очень огорчает.

—Вас что-то смущает в моем предложении?

—У вас счастливый вид.

Важно не утверждать, что наш собеседник испытывает те или иные чувства, а говорить о своих впечатлениях, предположениях (аналогично предосторожностям в технике «развитие идеи»). Чтобы правильно воспринять чувства собеседника, необходимо обращать внимание не только на слова, но и на его поведение, уметь поставить себя на его место, попытаться понять общий смысл беседы.

С помощью этой техники мы можем помочь собеседнику осознать и выразить его эмоции, снять излишнее напряжение, показать, что мы его понимаем и считаемся с его состоянием. Эта техника может также помочь осознать и преодолеть различия в стилях ведения беседы. Конечно, «отражение чувств» должно быть *максимально деликатным и вежливым*, иначе может возникнуть дополнительный конфликт. При этом важно избегать оценочных суждений, которые могут означать для собеседника: «Плохо, неправильно, что вы чувствуете то-то и то-то».

Партнер часто боится открыто выразить свои чувства, опасаясь критики и осуждения, и порой эти чувства не соответствуют содержанию его высказывания. Поняв их, открыто и без осуждения сказав об этом, мы способствуем возникновению у собеседника ощущения психологического комфорта, большего удовлетворения и благодарности нам. В результате мы повышаем вероятность получения достоверной информации.

Конечно, в ряде случаев говорить об эмоциональном состоянии партнеров по переговорам нецелесообразно, особенно, если это уводит разговор с делового уровня или просто небезопасно.

6. *Сообщение о собственном самочувствии.* Мы сообщаем партнеру, как *мы* чувствуем себя в данной ситуации, например:

—Мне жаль, что все так сложилось.

—Мне очень обидно это слышать.

—Я очень рад, что наши переговоры продвинулись.

Информирование партнера о своем собственном состоянии нередко полезно, особенно в эмоционально напряженных ситуациях. Это позволяет преодолеть сухость и формальность общения, способствует восстановлению эмоционального контакта в сложных переговорах.

Даже если мы говорим о своих негативных чувствах, это может расположить к нам собеседника, так как покажет нашу честность, отсутствие

лицемерия и выразит прямо то, что все равно чувствовалось и давило на нас обоих. Кроме того, с помощью данной техники мы показываем партнеру, что готовы принять и выражение чувств с его стороны.

Эта техника позволяет облегчить собственное эмоциональное состояние путем его выражения, «выговаривания» с минимальным риском настроиться против себя партнера. Она помогает компенсировать негативные последствия нашей привычки постоянно контролировать свои чувства — недостаточность их осознания и трудность их выражения — и позволяет снизить риск профессиональной деформации.

Сообщение о собственном самочувствии — это один из приемов *метакоммуникации* — коммуникации (общения) по поводу того, как происходит общение. Обращаться к такому приему особенно полезно при рассогласовании стилей общения — например, когда собеседник кажется не слишком тонким и чувствительным и легко может задеть нас, не заметив этого.

6. Расспрашивание. Многие из приведенных техник могут быть употреблены в виде косвенных вопросов, например: «Правильно ли я понимаю..?» В отличие от этого, расспрашивание касается *прямого* запроса на информацию, не столь непосредственно привязанного к предыдущим высказываниям клиента.

В этом есть многие преимущества, но в то же время и больший риск нарушить контакт, не получить искреннего ответа. Именно поэтому техники активного слушания, содержащие не прямой запрос на информацию, нередко позволяют получить более правдивые и полные сведения.

В отличие от атмосферы, создаваемой применением этих техник, ситуация *прямого расспрашивания* является эмоционально напряженной. Это напряжение и настороженность особенно сильны, когда партнер не знает, *зачем* ему задается тот или иной вопрос. Его воображение и тревога могут «разыграться» и пойти в непродуктивном направлении. *Если мы не ставим перед собой цель выбить партнера из равновесия, надо, чтобы ему была*

понятна цель задаваемых нами вопросов и, главное, выгодность его искренних ответов для него самого.

Виды и функции вопросов могут быть различны. Вопросы обычно используются для того, чтобы:

- уточнить непонятное; прояснить противоречия;
- направить процесс передачи информации в нужное для нас русло, продвинуть беседу;
- перехватить и удержать инициативу в беседе, особенно, если партнер уклоняется от главной темы;
- активизировать партнера для того, чтобы от монолога перейти к диалогу;
- поощрить партнера, в нерешительности сделавшего паузу, не оказывая на него давления;
- дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем чтобы он сам предоставил нужную информацию.

Выделяют следующие виды вопросов:

а) Закрытые вопросы — это вопросы, на которые ожидается однозначный ответ типа: «Да» или «Нет». Закрытые вопросы позволяют ускорить течение разговора, поставить точки над «І». Однако при их частом использовании у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают, лишают возможности свободно высказываться. В результате, создается напряженная обстановка, и мы часто не получаем нужной нам информации, хотя и запрашиваем ее «в лоб».

б) Открытые вопросы — это вопросы, которые требуют развернутого ответа, какого-то объяснения. Они обычно начинаются со слов: «кто?», «что?», «как?», «сколько?», «почему?» и т. п. Например: «Каково ваше мнение по этому поводу?» «Чего бы вы хотели в результате этого?» Открытые вопросы активизируют собеседника, дают ему возможность выбора информации и аргументов, способствуют созданию непринужденной атмосферы. Однако при такой тактике беседы нас подстерегает опасность

потерять инициативу и контроль за ходом переговоров. Например, партнер может увести беседу в русло неконструктивного пересказа собственных проблем и претензий.

Если собеседник выражается туманно и неточно, могут оказаться полезными *разъяснительные вопросы* типа: «Не объясните ли вы это?», фразы типа: «Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду». При использовании таких вопросов важно учитывать одну тонкость: не следует *оценивать* речь собеседника, *обвинять его* в непонятности высказываний, надо говорить только о собственном восприятии. Например, вместо выражения «Вы говорите непонятно» стоит употребить: «Я вас не совсем понял». Хорошее впечатление производит связь вопросов с только что полученными ответами — это говорит о нашем внимании к партнеру, ободряет его.

Полезным может оказаться и использование *пауз*. Торопясь задать партнеру новый вопрос сразу после его ответа, мы можем создать впечатление, что наши вопросы формальны, что мы не слушаем собеседника, а только пережидаем, пока он доскажет свое мнение. В общении между людьми нередко так бывает и на самом деле. Не стоит ожидать, что собеседник ответит на наши вопросы моментально, и дать партнеру возможность подумать.

Риторические вопросы служат более глубокому рассмотрению проблем. На эти вопросы не ожидается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого согласия.

Например: «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»

Переломные вопросы — это вопросы, которые удерживают беседу в строго определенном направлении или поднимают комплекс новых проблем.

Например: «Как вы представляете себе эту проблему?»

Существуют более и менее эффективные подходы к задаванию вопросов. Если мы не хотим утратить контакт с собеседником, лучше избегать следующих приемов выпрашивания:

- Забегание вперед (недослушивание, обдумывание следующего вопроса во время ответа собеседника);
- Перебивание, нетерпеливое предложение нового вопроса (даже если нам кажется, что мы уже все поняли);
- Лень (отсутствие сосредоточенности, нежелание думать над сказанным);
- Излишняя эмоциональность (например, обострение смысла сказанного: «Я вижу, ваш поставщик просто невыносим!»).

Вопросы не должны задаваться с целью продемонстрировать наш ум. Иногда стоит задавать вопросы, даже если они кажутся слишком личными или смешными. Они могут оказаться более информативными, чем какой-либо «умный» вопрос. Негативная реакция на такие вопросы тоже может дать важную информацию об оппоненте.

Не стоит пытаться показать своими вопросами и несообразительность оппонента. Это вызывает у него защитную реакцию. А люди, вынужденные защищаться, скрывают информацию и имеют тенденцию искажать и то, что они слышат, и то, что они говорят.

Для получения полезной и достоверной информации можно использовать такую тактику:

- *Демонстрация уважения к партнеру.* Полезно дать партнеру почувствовать, что вопросы используются, чтобы помочь ему, а не для того, чтобы унижить его, загнать в ловушку или что-то выведать.
- *Задавание ключевых вопросов.* Что, зачем, когда, где, кто, как — это ключевые слова, которые открывают факты и информацию.
- *Задавание вопросов для того, чтобы пойти глубже.* Запрашиваются доказательства, примеры или объяснения, чтобы обнаружить причины за словами.

■ *Задавание «предполагающих» вопросов.* Вносится новая идея, чтобы преодолеть тупик или взглянуть на ситуацию сверху, с помощью слов: «Предположим, мы...?»

■ *Организация диалога.* Мы берем обязательство думать не только на себя, но, возвращая вопросы или адресуя их другому квалифицированному специалисту, тем самым побуждаем думать и своего партнера.

■ *Использование вопросов, которые содержат элементы договоренности.* Предлагается несколько вариантов решения в виде вопросов.

Работа с вопросами включает, с другой стороны, тактику формулирования ответов на вопросы, заданные нам. Прежде всего, не стоит очень заботиться о том, чтобы ответ был «правильным». На некоторые вопросы вовсе не стоит отвечать или ответить невозможно. «Правильным» можно считать ответ, который соответствует нашему стратегическому плану, а не пытается сделать приятное оппоненту.

Техника расспрашивания является промежуточной между слушанием и говорением. Рассмотрим теперь, как сделать более эффективным *процесс передачи информации партнеру.*

§5. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

5.1. ОБЪЯСНЕНИЕ СВОЕГО ВИДЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПАРТНЕРУ

Нередко бывает, что партнеры не понимают или понимают неправильно то, что мы пытаемся им объяснить. Это приводит к потере нашего времени, неудовлетворенности ходом переговоров и конфликтам. Мы часто списываем это на «бестолковость» партнеров. Несомненно, не все из них обладают великолепными способностями и памятью. Бессмысленно в этом их обвинять, но с этим необходимо считаться, чтобы постараться минимизировать потери.

По кажущемуся, на первый взгляд, парадоксальным высказыванию известного специалиста по консультированию организаций, *«мы говорим то, что другие слышат»*. И сколько бы мы ни спорили: «Я этого не говорил!», «Вы меня неправильно поняли!» и т. п., результат, который мы имеем, именно таков: для партнера то, что мы сказали, есть то и только то, что он услышал.

Чтобы партнер услышал именно то, что мы хотим, стоит учесть все сказанное выше о проблемах слушания, поскольку наш клиент в данной ситуации как раз и выступает в роли слушателя.

Как правило, человек слышит, прежде всего, то, что он хочет услышать, а также *то, чего ожидает*, неважно, с удовольствием или со страхом (например, то, чего он очень боится). Остальное игнорируется, как бы «отфильтровывается» клиентом. Нам необходимо благополучно миновать его фильтры слушания, не превратив их в непреодолимые барьеры.

Для этого нужно, чтобы он захотел нас слушать. Чтобы ему было интересно узнать то, что мы хотим ему сказать, и чтобы он считал это полезным для себя.

П. Милич¹ рекомендует начинать и вести беседу, используя так называемый *«Вы-подход»*. Этот подход помогает нам показать собеседнику, что мы стараемся поставить себя на место, считаемся с его интересами. Технически это можно выполнить посредством выражения предлагаемых идей и соображений с заменой «Я» на «Вы» (конечно, там, где это возможно). Как это делается, нетрудно понять, сравнив приведенные ниже высказывания (расположенные справа высказывания иллюстрируют «Вы-подход»):

Я бы хотел...

Вы хотите...

Мне это представляется интересным...

Это должно быть для вас интересно...

Я пришел к такому выводу...

Вам будет интересно узнать...

¹ Милич П. Как проводить деловые беседы. М., 1987.

Учтя заранее, какая информация будет представлять для нашего партнера наибольший интерес, мы можем в соответствии с этим более эффективно подготовиться к разговору и вести его.

5.2. СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

Кроме того, важно определить и учитывать различия в стилях ведения беседы у вас и вашего клиента, так как оно также может служить барьером непонимания между вами. Как отмечает психолингвист Дебора Таннен¹, к таким особенностям стиля, прежде всего, относятся:

- высота тона, тембр голоса;
- громкость речи;
- длительность, частота пауз;
- скорость говорения;
- наличие и характер жестов;
- интонация;
- наличие повторений и т. д.

По выражению Деборы Таннен, «слова приходят к нам без инструкции по их использованию». Можно добавить к этому, что каждый из нас использует их в соответствии с собственной инструкцией, и при этом неосознанно предполагает, что она идентична инструкции партнера. При этом мы часто ошибаемся, поскольку таких инструкций великое множество, и мы не всегда можем даже догадываться, что то или иное высказывание можно расшифровывать так, как это делает наш собеседник. Поэтому истинное значение слов и впечатление, которое они производят на слушающего, могут очень сильно различаться. Например, пауза может означать, что:

- другому партнеру предлагается высказаться в ответ;
- первому сказать больше нечего, он закончил свою речь;

¹ Tannen D. That's Not What I Meant! N. Y, 1994.

- желание подчеркнуть сказанное;
- подчеркивание значимости того, что будет сказано после;
- неудовлетворенность тем, как партнер реагирует на сказанное;
- вызов;
- желание поставить партнера «на место» и т. д.

Несоответствие скорости речи и длительности пауз у партнеров может привести к тому, что у одного (более быстрого) будет впечатление, что второй не хочет участвовать в беседе, необщителен или нерешителен и застенчив; у второго же (более медлительного) будет ощущение, что ему не дают вставить слово, что первый партнер — невежливый и давящий.

Различия в громкости, расцениваемой каждым из них как нормальная, могут создать у одного из них впечатление, что партнер кричит, а это может интерпретироваться как признак гнева, давления, стремления доминировать и т. п. Второго же может раздражать, что собеседник «шепчет», мямлит, вместо того, чтобы сказать четко и ясно. Это может вызывать у него недоверие к своему собеседнику. Ему может казаться, что тот говорит так, например, из-за незначимости произносимого, желания скрыть что-то, неловкости и т. д.

Стилистические особенности речи трудно поддаются изменению, т. к. они реализуются, в основном, автоматически, часто неосознанно. Но обратив на них специальное внимание, мы можем их контролировать, а когда они оказываются полезными, то и использовать их для достижения большего успеха в переговорах.

Проблема успешного взаимопонимания людей усугубляется наличием более сложных и глубинных составляющих стиля ведения беседы — таких, как:

- склонность высказываться прямо или намекать;
- расспрашивание или предоставление другим инициативы в предоставлении информации о себе;
- комфортный уровень формальности — простоты, допустимые

шутки;

- отношение к обмену жалобами;
- ожидание, что другой последует нашему примеру и др. Важно постоянно помнить и учитывать общеизвестную, но

нередко игнорируемую истину, что «все люди разные», и не ожидать, что ваш посетитель автоматически пользуется теми же «кодами» дешифровки речи, способами ее понимания. Более того, как его, так и ваш «код» может сегодня быть не таким же, как вчера, в зависимости от ситуации, предшествующих событий и многого другого. Ключом к взаимопониманию тут способны служить описанные выше приемы.

5.3. «ТРУДНЫЕ» ТИПЫ СЛУШАТЕЛЕЙ

Мы можем столкнуться с фильтрами, которые обусловлены принадлежностью наших клиентов к тому или иному «трудному» типу слушателей: симулянт, зависимый, перебивающий, погруженный в себя, логик¹.

Симулянт лишь имитирует внимательное слушание — часто для того, чтобы сделать приятное говорящему. Он всеми силами демонстрирует внешние признаки внимания или старается запомнить мельчайшие детали, но из-за этого на самом деле плохо понимает, а то и вообще не воспринимает смысл сказанного.

Зависимый очень озабочен впечатлением, которое он производит на говорящего, и всячески старается заслужить его одобрение. Поэтому он упускает содержание и суть сказанного.

Перебивающего больше всего волнует, что он забудет те идеи, которые приходят ему в голову по ассоциации с услышанным, поэтому он торопится их высказать. Это раздражает собеседника и затрудняет взаимопонимание. Кроме того, нередко перебивание является способом увести разговор в сторону от неприятной темы.

¹ Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб., 1997

Погруженный в себя настолько занят своими проблемами или переживаниями в ходе разговора, что ему просто не до говорящего. Он и не пытается понять, о чем тот говорит, а может, и вообще не слышит своего собеседника.

Логик старается классифицировать и вписать новую информацию в имеющуюся у него систему. Он не обращает внимания на эмоции и воспринимает, главным образом, то, что укладывается в его логику. Остальное он воспринимает на поверхностном уровне или отбрасывает, не считая нужным более глубоко разбираться в смысле того, что не соответствует его системе.

Если для нас важно достучаться до «трудных» слушателей, то, в зависимости от их типа, к каждому из них необходим особый подход.

Определив причину плохого слушания, можно попытаться удовлетворить ту потребность клиента, которая отвлекает его внимание, и привести его в «нормальное» состояние, когда он способен слушать по-настоящему. Нередко оказывается достаточно дать человеку обратную связь, довести до его сознания, как он слушает, дать ему понять, что мы это видим и показать ему последствия его невнимания. Когда же наш партнер намеренно уводит разговор в сторону, и нам не удастся вернуть беседу в нужное русло, то, если это допускают обстоятельства, мы можем отказаться разговаривать таким образом или выполнить свою роль формально. Можно напомнить партнеру, что он делает свой выбор сам, и мы снимаем с себя ответственность за последствия.

§6. ДВИЖЕНИЕ К СОГЛАСИЮ

6.1. КОНКРЕТИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ

Основная стратегическая задача, которая должна быть решена для достижения согласия между партнерами, состоит в том, чтобы добиться понимания обсуждаемой проблемы — причем не только верного, но и одинакового. Для решения данной задачи целесообразно прийти к единой

формулировке списка вопросов для обсуждения.

С этой целью после того, как стороны высказались, можно, используя вопросы, *с помощью партнера* прояснить проблему, отработать логические противоречия, выделить наиболее важное для того, чтобы прийти к четкой, простой и ясной формулировке проблемы и ее основных аспектов. Используя техники обратной связи, необходимо убедиться, что конечная формулировка является понятной партнеру, и он с ней согласен.

Большое значение здесь имеет хорошая организация дискуссии. Наличие повестки дня помогает в наиболее подходящий момент представить соответствующие аргументы и произвести необходимые действия. Кроме того, за счет анализа и ранжирования пунктов повестки дня можно облегчить достижение договоренности. С самого начала можно создавать благоприятную атмосферу на переговорах за счет рассмотрения наименее противоречивых вопросов в первую очередь. Способ определения последовательности вопросов в перечне пунктов повестки дня прост: их надо включать в то место повестки, где они могут быть разрешены с наименьшим трудом.

Трудности в выявлении проблем могут возникать в результате:

- принятия симптомов за проблему;
- наличия предвзятого мнения о причинах;
- чисто технического подхода;
- игнорирования различий в восприятии проблемы в различных инстанциях;
- незавершенности «диагноза».

Отсюда следует, что для успешной ориентации в проблеме целесообразно:

- Заинтересовать собеседника и объяснить ему, чем вызван ваш интерес к беседе.
- Использовать соответствующие условиям беседы виды слушания

(нерефлексивное, активное) и правильно выбирать технику слушания (расспрашивание, эхо, развитие идеи, резюмирование, отражение чувств и др.).

- Уважать его мнение, стараться по достоинству оценить его мысли и ход рассуждений.

- Избегать преждевременных выводов и решений в начале беседы, которые могут сделать вас «глухими и слепыми» в ходе разговора.

- « Стараться не вынуждать собеседника некорректными вопросами или фразами прибегать к защитному, оборонительному поведению; не давать оценок и советов.

- Придерживаться оптимальной интенсивности, тона и темпа беседы (с учетом стиля собеседника), соблюдать паузы для отдыха и осмысления сказанного.

- Следить за ходом беседы и поведением партнера, восстанавливать контакт при его нарушении.

6.2. ОБСУЖДЕНИЕ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

На этой фазе переговоров особенно важно сохранить доброжелательное отношение к собеседнику, учитывать его интересы, быть максимально объективным. Если ваши мнения в чем-то не совпадают, необходимо понимать, что человеку трудно отказаться от своей точки зрения и признать правоту другого. Этому мешает, прежде всего, самолюбие: «Неужели я глупее?» — пугается собеседник и начинает всеми способами пытаться доказать обратное.

Даже если у партнера не было собственного готового решения, но он воспринял ваше предложение как давление, принуждение, услышал в нем недостаточно уважения к себе, он также начнет сопротивляться. Поэтому *человек часто может не соглашаться с самыми очевидными вещами, нередко даже в ущерб своим интересам, только ради сохранения самоуважения*, пусть даже и ложно понимаемого. Как уже отмечалось, это

сопротивление и обида не обязательно выражаются открыто и сразу, но такие случаи могут доставлять иногда даже больше хлопот и неприятностей.

Степень чувствительности самолюбия различна у разных людей, поэтому не стоит выбирать мерилom себя. Наш партнер так или иначе сам даст нам знать, задет ли он, если мы будем внимательно отслеживать его реакции.

Существуют методы аргументации, которые помогают более эффективно доводить свое мнение до собеседника и достигать согласия с ним¹.

Так, например, *фундаментальный* метод состоит в приведении фактов, цифр, документов, подтверждающих убедительность вашей точки зрения. Голословные утверждения вряд ли вызовут достаточное доверие, поэтому стоит быть хорошо готовым к переговорам.

Метод *сравнения* состоит в проведении аналогий с иными ситуациями, где наш тип решения оказывался наилучшим или не срабатывал подход нашего оппонента. Эти ситуации могут быть совершенно из другой области, но иметь принципиальное сходство с нашим случаем. Важно, конечно, оценить способность партнера к пониманию этой общности и переносу на данную ситуацию.

Извлечение выводов состоит в прослеживании последствий развития событий по тому или другому сценарию, показ положительных перспектив нашего предложения. Это может быть сделано более эффективно при активном привлечении партнера к рассуждениям.

Ставший в настоящее время популярным *метод «Да, но...» (метод «бутерброда»)* предполагает, прежде всего, отказ от спора с партнером, признание его аргументов. После этого производится показ слабых сторон его позиции, дополнительных сложностей и аспектов, делающих его предложение нецелесообразным. Распространенность этого метода иногда

¹ См.: Милич П. Как проводить деловые беседы. М., 1987; Сопер П. Основы искусства речи. Ростов-на-Дону, 1995.

мешает его эффективности, так как, слыша начальные слова, партнер уже ожидает подвоха. Тем не менее, нередко этот прием срабатывает.

Эффективным, хотя и непростым, является метод «бумеранга», особенно если применить его остроумно. В соответствии со своим названием он означает обращение аргументов оппонента против его собственной точки зрения. Часто этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает сильное эмоциональное воздействие.

Иногда позиция собеседника базируется на том, что он придает большое значение чему-то, что по-вашему, не заслуживает столь большого внимания. Возможно, нам не удастся опровергнуть этот факт, но мы можем отказать ему в значимости, применив метод *игнорирования*. Для этого мы констатируем и анализируем существующую иерархию значимостей.

Часто и с успехом применяется метод *кусков*. Например, нам не удастся опровергнуть многие сильные стороны позиции оппонента. Однако мы можем расчленить ее на несколько составляющих: те, что не вызывают сомнения; сомнительные; явно не заслуживающие доверия. При этом целесообразно нацелить свою аргументацию на опровержение самых слабых аспектов, что подрывает доверие к позиции в целом. Этот метод может срабатывать даже в случаях, кажущихся безнадежными.

Эффективность метода *видимой поддержки* опирается на психологические закономерности. Он состоит в том, что вы не только не оспариваете аргументы партнера, но и приводите дополнительные доводы в пользу его точки зрения. В результате у него складывается впечатление, что вы добросовестны, прекрасно разбираетесь в проблеме (лучше него), серьезно подходите к вопросу. Поэтому когда вы после этого приводите доводы против точки зрения оппонента, они звучат для него очень убедительно.

Есть и другие логические способы аргументации, которые могут быть использованы с высокой эффективностью. Однако *невозможно убедить логикой того, кто не хочет, чтобы его убедили*. Поэтому, как уже

указывалось, очень важно, прежде всего, ослабить оборонительную линию самолюбия. Надо постараться сделать все, чтобы человеку захотелось согласиться и чтобы это не воспринималось им как унижение.

Важно уделять как можно больше внимания контакту с собеседником и постоянно демонстрировать уважение к нему.

Не стоит прямо говорить человеку: «Вы неправы». Этим мы ставим себя выше него, на пьедестал знающих истину, а он остается далеко внизу со своими ошибками. Правильнее и эффективнее использовать такие выражения:

—У меня другое мнение.

—Я думаю иначе.

Формулируя свою позицию в такой форме, мы оказываемся в равном положении с партнером: у него свое мнение, у нас—свое. Такая позиция не только более выгодна с точки зрения убеждения собеседника, она и более верна: ведь претендовать на абсолютную правоту и с ходу отрицать всякую возможность существования иного мнения, по меньшей мере, неразумно. Гораздо выгоднее для нас дать собеседнику возможность высказаться, не прерывая его возражениями с самого начала, проявить внимание к его точке зрения.

Влиятельность мнения оппонента в переговорах, доверие зависит от многих факторов и не всегда имеет разумные надежные основы. Охотнее соглашаются с человеком, которого считают специалистом по данному вопросу, известным, импозантным, занимающим высокий пост. Важно представить участников переговоров так, чтобы их мнение вызывало большее доверие. Необходимо обратить внимание другой стороны на их прошлый опыт, заслуги в данной области и особые достоинства. Полезна ссылка на прошлые удачные договоренности, какое-либо обещание до или в начале сессии.

В экспериментальных исследованиях способов достижения

убедительности в переговорах был выявлен ряд закономерностей.

- Лучше, если точка зрения предъявляется в последнюю очередь, после того, как уже обсуждены все «за» и «против».

- Начало и конец выступления запоминаются лучше, чем середина. Если притом слушатели плохо знакомы с его темой, то больше всего запоминается конец.

- Если сначала заинтересовать партнера, а уже потом предоставить информацию, то она воспринимается лучше. Но когда она носит угрожающий характер, появляется стремление ее отвергнуть.

- Лучше начинать с сообщения, желательного для партнера, а потом уже дать неприятное.

- Сообщение лучше понимается и принимается, когда в нем делается акцент на близости, а не на различии, позиций сторон.

- Согласия легче достичь, если подчеркивать его желательность. Вызывающие разногласия вопросы лучше решать, если связать их с теми, по которым можно договориться без труда. Сообщение, требующее максимального изменения мнения оппонента, как правило, влияет больше, чем более скромное требование — уровень ожиданий связан с успехом.

- Выводы необходимо сформулировать самому, а не оставлять оппоненту возможность делать их самостоятельно.

- Повторение сообщения повышает уровень принятия и запоминания.

- Аудитория хорошо воспринимает сообщение, которое открывает какие-то перспективы.

- Предпочитается информация, которая усиливает значение личных или групповых мнений, а также способствующие повышению самооценки.

- Больше шансов изменить мнение оппонентов у тех, кто демонстрирует добрые намерения, просит совета, обращается с призывом быть честными и справедливыми и стремиться к продуктивной работе.

■ Когда человек чувствует, что он принимал активное участие в формировании мнения, он будет более активно отстаивать его и следовать принятому решению.

Техники убеждения вовсе не обязательно использовать специально. Многие люди достигают успеха, просто полагаясь на свой опыт и интуицию. Сами техники как раз и концентрируют опыт наиболее эффективных коммуникаторов и переговорщиков. Однако если ими не пользоваться, результаты могут быть гораздо хуже.

Выгоднее сначала выяснить позицию собеседника, а потом уже излагать свою

Игнорирование чужого мнения, склонность много спорить, уверенность в правильности только своей точки зрения вызывают враждебное отношение и очень редко позволяют переубедить оппонента. Старинное румынское проклятие гласит: «Чтоб ты знал, какой ты умный, а другие этого не знали». Агрессивная критика мнения оппонента лишь подстегивает его неуступчивость. «Во многих отношениях мнения напоминают частную собственность. Люди приходят в ярость, если на них совершили нападение или их ограбили, но охотно откликаются на просьбы, если они четко сформулированы и разумны»¹.

Чтобы с самого начала создавать у партнера установку на согласие, важно *найти и подчеркнуть*, прежде всего, *общее в ваших точках зрения*, то, что вас объединяет. Использование вопросов, на которые партнер заведомо ответит «да», и некоторые техники активного слушания (например, «эхо») формируют у него психологический настрой отвечать «да», установку на сотрудничество, а не на соперничество. Давая собеседнику понять, что мы верим в его добрые намерения, мы выстраиваем модель «желаемого будущего».

¹ Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. М., 1997. С. 140. 330

Убедить человека можно лишь исходя из его собственных рассуждений

Как бы безупречно логично ни были построены наши доказательства, если партнер рассуждал другим способом, то самое большее, чего мы добьемся, будет: «Да, вроде бы, все логично, но так, как я рассуждаю, выходит иначе». Возможно, наш партнер, по разным причинам, не станет спорить, но по-настоящему мы его не убедим. Это рано или поздно обнаружится при заключении или выполнении соглашения. Единственная возможность на самом деле изменить мнение собеседника — проследить вместе с ним его ход рассуждений, найти именно в нем неточность, нелогичность. Особенно хорошо, если мы не сами укажем партнеру на его ошибку, а подведем его к ней, и он сам ее обнаружит.

Если в ходе обсуждения партнер самостоятельно (или с нашей тактической помощью) пришел к решению, аналогичному нашему, полезно *дать ему возможность почувствовать, что эта идея принадлежит ему, дать ему спасти свое лицо*. К сожалению, очень часто наше самолюбие принуждает нас в той или иной форме отстаивать свое первенство. Поставив интересы дела выше своего тщеславия, мы можем приобрести верного союзника в лице партнера.

Аргументы должны быть изложены ясно, точно, убедительно. Надо помнить о том, что *собеседник слышит и понимает намного меньше, чем хочет показать*. Лучше избегать преувеличений и не вполне достоверных для собеседника аргументов: это подрывает его доверие к нам. Если мы видим, что какие-то доводы не убеждают собеседника, не стоит повторять их снова и снова. Эффективнее *использовать только те аргументы, которые приняты собеседником*.

Уважительное отношение к партнеру должно выражаться и в учете особенностей стиля, темперамента и интеллекта собеседника при выборе способа и темпа аргументации. Необходимо учитывать особенности

личности, интересы и цели собеседника. Именно на них и должны быть направлены ваши аргументы. *Надо не просто перечислять факты, а говорить о преимуществах или последствиях, интересных для собеседника.*

Доводы и доказательства лучше преподносить не все сразу, а разъяснять по отдельности — это эффективнее. Не нужно перегружать свою речь большим количеством примеров: три-четыре ярких аргумента скорее достигнут цели, чем множество средних. *Примеры и сравнения действенны только в том случае, если они связаны с личным опытом собеседника, понятны ему.* Сравнения должны быть убедительными, но без преувеличений или крайностей, что поставит под сомнение все рассуждения. Наши термины и доводы должны быть понятны собеседнику, иначе они не только не достигнут цели, но вызовут раздражение и нарушат контакт.

Убедительность наших высказываний не должна переходить в давление, так как иначе вызовет отпор у собеседника. На собеседника с развитым интеллектом больше влияет не однозначная, а двусторонняя аргументация, когда вы указываете не только на преимущества, но и на слабые стороны вашего предложения.

Согласно П. Мицичу¹, большую роль при доказательстве играет построение фраз. *Активное, оптимистичное построение фраз* эффективнее пассивного. Например, лучше сказать: «Мы это осуществим», чем «Можно осуществить»; «Заключить», чем «Сделать заключение» и т. д. Полезно избегать слов и формулировок, выражающих недоверие и неуважение к собеседнику, подчеркивающих трудности и конфликты. Так, вместо слова левого столбца лучше употреблять соответствующие слова из правого:

Нежелательно	⇒	Целесообразно
Рабочий проект	⇒	Проект решения
Устранение препятствий	⇒	Повышение надежности
Открытые проблемы	⇒	Открытые вопросы
Работа	⇒	Сотрудничество

¹ Мицич П. Как проводить деловые беседы. М., 1987

Подчиненный	⇒	Сотрудник
Мы вам поможем...	⇒	Вы сможете добиться
Все же вы должны признать...	⇒	Не думаете ли вы, что...
Когда-нибудь вы поймете...	⇒	Согласны ли вы с тем, что...
Я считаю...	⇒	Вы не находите, что...
Сейчас я, наконец, докажу и это...	⇒	Сейчас вы сможете убедиться в том, что...
Вы, конечно, еще об этом не думали.	⇒	Вам, конечно, известно, что...

Стоит учитывать, что о некоторых наших трудностях собеседник мог узнать из других источников, и умолчание о них может подорвать доверие к нам. Но, излагая свою позицию, лучше сначала перечислять ее преимущества, а уже потом — недостатки. Начальная информация запоминается ярче, к тому же, *если собеседник с самого начала разочаруется в нашем предложении, то дальше уже просто не будет слушать*. Получив согласие собеседника в главном, потом уже можно постепенно подводить его к согласию в мелочах. Возможно, что мелочи стоит и отложить, если пока для полного согласия нет благоприятных условий.

Если в ходе обсуждения вы обнаружили в своих рас суждениях ошибку, лучше признать это сразу. Желательно успеть это сделать раньше, чем на вашу неправоту укажет партнер

Такая позиция создаст у него впечатление, что он имеет дело с честным, надежным собеседником, готовым объективно рассмотреть ситуацию. Кроме того, партнеру, в свою очередь, будет легче признать собственные ошибки и, возможно, согласиться с вами в гораздо более важных вещах.

Мастенбрук¹ рекомендует для повышения убедительности:

■ запасться фактами (познакомиться с историей вопроса и человеком, узнать его полномочия, иметь необходимые документы и пр.);

¹ Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993.

- обращать внимание на то, как вы выглядите (поза, взгляд, последовательность высказываний, паузы, способ предъявления информации и пр.);
- Быть осторожным с аргументами (не давать слишком много аргументов, четко представлять, почему именно эти аргументы вы используете, именно в это время и с какой целью);
- Не вести бесконечные дебаты (не повторять одни и те же аргументы, вести обсуждение интересов обеих сторон и пр.).

6.3. МАНИПУЛЯЦИИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ИМ

В некоторых случаях мы можем утратить контроль над ситуацией и принять непродуктивное решение, которое может создать для нас эмоциональные неудобства или трудности в будущем. Причины, приводящие к этому, могут быть различны. Иногда они связаны с некоторыми нашими собственными внутренними установками: стилем мышления, нагоняющим на нас страх, тревожностью («А что, если...»); склонностью к самообвинению, завышенными требованиями к себе («Я должен был...»); отрицанием важности происходящего («Какая разница...»); и др. В других случаях причиной наших неудачных решений может быть то, что мы поддались давлению на нас со стороны оппонента.

Каждый из нас, наверное, когда-либо во время общения подпадал под влияние своего собеседника, а потом искренне удивлялся, как мог согласиться с ним или сделать то, что он хотел. Особенно легко поддаются давлению зависимые, нерешительные, тревожные, социально незащищенные люди, с повышенной чувствительностью, ощущением своей неполноценности и недостаточно уверенные в себе.

Иммунитет против влияний — важная составляющая искусства ведения переговоров. Именно то, насколько надежно участник переговоров иммунизирован от внешнего давления, определяет разницу между средним и хорошим уровнем мастерства в ведении переговоров. Это качество вполне

поддается развитию, и, кроме того, непосредственно зависит от тактики нашего поведения в ходе переговоров.

Можно подкрепить убежденность в правильности своего мнения, если приводить не только аргументы в его пользу, но и аргументы, опровергающие мнение своего оппонента. Наименее успешно выработка иммунитета происходит, если человек рассматривает лишь аргументы «за» свою точку зрения, не учитывая мнения оппонента вообще. Как известно, иммунитет вырабатывается только в ответ на попадание чужеродных агентов. Игнорируя мнение другого и его аргументы, т. е., не делая прививку, мы упускаем такую возможность.

Иммунитет к внешнему влиянию может проявляться не сразу, а через некоторое время после влияния, иногда через несколько дней. Необходимо время, чтобы усвоить и переварить аргументы, не подпасть под их гипноз. Поэтому в случае необходимости важно взять «тайм-аут», переболеть подхваченной «инфекцией», отделить действительно разумные аспекты от «плевел».

Давление может оказываться как в открытой, так и в скрытой, неявной, замаскированной форме. В последнем случае оно приобретает характер *манипуляции* (см. гл. 3, § 3).

Чтобы не попасться на удочку манипулятору, необходимо отслеживать и «обезвреживать» манипулятивные приемы оппонента. К подобным приемам относятся, например, эмоциональные манипуляции партнера, задевающие нас за живое, или софистические уловки. Наиболее часто приходится встречаться с такими манипулятивными приемами:

- ссылка на авторитет;
- изоляция, выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- изменение направления разговора, увод от неудобных тем;
- оттягивание решения;
- использование вопросов-капканов (например, неоднократное

повторение вопроса, незаметно переходящего в утверждение, или формулировка вопроса, требующего выбора из двух альтернатив — «или-или», тогда как на самом деле есть и другие возможности);

- лесть;
- «выведениеизсебя»;
- шутки-высмеивание, переход « на личности»;
- предсказание ужасных последствий вашего несогласия. Мاستенбрук¹

приводит типичные манипуляции, которые используются в переговорах, и способы противодействия им (табл. 13.2 и 13.3). В левом столбце таблиц указываются способы воздействий манипулятора на оппонента, в среднем — реакция, которую ожидает от оппонента манипулятор, а в правом — способы, с помощью которых оппонент может противодействовать манипулятору.

Табл. 13.2.

Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

<i>Способ поведения</i>	<i>Ожидаемая реакция</i>	<i>Способ противодействия</i>
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создать видимость того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить о том, что именно непонятно
Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несущественных, побочных вопросов	Установка, что вы — умудренный опытом человек, которому не пристало усложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумное» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

Манипуляции, направленные на унижение оппонента

<i>Способ поведения</i>	<i>Ожидаемый эффект</i>	<i>Способ противодействия</i>
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянно демонстрировать упрямство, самоуверенность	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, прибавлять самоуверенности
Постоянно подчеркивать, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что и другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла
Задавать риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Быть «милым и подлым», т. е. быть дружелюбным и, вместе с тем, постоянно возмущаться	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

6.4. СОПРОТИВЛЕНИЕ: ПРИЧИНЫ И СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Нередко наш партнер по переговорам упорно сопротивляется нашим предложениям, не соглашается с нашими доводами. Иногда нам может казаться, что он даже не видит собственной выгоды. Не стоит надеяться, что достаточно просто «поднажать», и проблема исчезнет. На сопротивление партнера стоит обращать специальное внимание и прикладывать усилия к его преодолению (а не подавлению).

Если собеседник упорно сопротивляется, подумайте, что побуждает его не соглашаться с вами

Причины сопротивления вашего оппонента могут быть различны.

Сопротивление не всегда рационально. Оно может зависеть от уровня тревожности. В нем может проявляться потребность партнера защитить себя от неприятных переживаний, тревоги, от возможного поражения. Человек может отвергать новую информацию, поскольку ему кажется, что она представляет для него опасность. Многие возражения являются лишь маской и могут прикрывать, например, нерешительность.

Существует так называемое *сопротивление-перенос*. Оппонент может проецировать на вас кого-то из его прошлого, с кем он не хочет и не может согласиться. Пожалуй, это одна из наиболее сложных ситуаций. Если вам не удастся отделиться от этого «призрака», то возможно, вам придется выйти из переговорного процесса и предоставить продолжить обсуждение своему коллеге.

Сопротивление партнера может быть и результатом вашего переноса на него кого-то из ваших значимых в прошлом людей и, соответственно, вашего провоцирующего поведения. Иногда сопротивление оппонента может быть и кажущимся.

Сопротивление не всегда выражается в прямом словесном

противодействии. Возможно и скрытое сопротивление, которое проявляется, например, в уходе от прямых ответов; в молчании; в опозданиях или пропусках встреч; в забывчивости, непонятливости и т. п. Если вы сталкиваетесь с подобными реакциями, стоит исследовать, случайно ли они возникли, или их можно отнести к явлению, называемому в психотерапии «пассивная агрессия». Может существовать также какая-то скрытая цель, побуждающая оппонента сопротивляться, рассогласование ожиданий, недоверие к вам и пр.

Наиболее типичны следующие причины сопротивления:

1. *Защита от нового.* Собеседник либо не понял аргументов, либо просто сопротивляется новой информации, которая требует умственного напряжения и изменения собственного мнения.

2. *Спортивная позиция.* Собеседник склонен к соперничеству и хочет проверить ваши способности, опыт и т. д.

3. *«Роль хозяина положения».* Независимо от ваших действий такой собеседник считает, что все зависит от него, что он мгновенно замечает и устраняет все слабые места в беседе.

4. *Другой подход.* У собеседника иное мнение. Возможно, он оперирует устаревшими сведениями.

5. *Несогласие.* Вы недостаточно приспособили аргументы к интересам и особенностям личности собеседника, слишком акцентировали отрицательные моменты.

6. *Тактика.* Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, выиграть время, получить дополнительный материал для спора.

Если собеседник все время возражает, целесообразно:

1. Проанализировать причины такого поведения (помимо шести описанных выше, могут быть и другие).
2. Не противоречить собеседнику открыто и грубо, не применять выражений типа: «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!» и т. п.

3. Проявлять к собеседнику уважение. Больше всего мешает успеху демонстрация пренебрежения и высокомерия.
4. Признавать правоту партнера, подчеркивать ценное в его замечаниях: «Это интересная мысль, я, честно говоря, упустил ее!»
5. Избегать оценок типа: «Будь я на вашем месте...», «Я лично думаю...». Это особенно важно в случае, если собеседник не ждет совета и не считает вас признанным специалистом по данному вопросу.
6. Отвечать лаконично, сжато, по-деловому. В растянутых ответах легче заметить неуверенность.
7. Не парировать каждое возражение. Если мы будем делать это часто, почти не задумываясь, у собеседника возникнет ощущение нашей демонстрации своего превосходства и желание в удобный момент «ударить» нас побольнее. Лучше показать, что и вам не чужды человеческие слабости, не торопиться отвечать. Некоторые возражения, особенно в начале беседы, которые не принципиальны, не затрагивают суть дела, лучше вообще проигнорировать.

Не начинайте с того, чтобы возражать или разубеждать партнера, доказывая, что он неправ. Вместо этого попросите его уточнить сказанное им, дать вам дополнительную информацию. Постарайтесь найти точки согласия, а не различий. Выразите свое принятие чувств клиента. Не самоутверждайтесь за счет партнера. Даже указывая на слабые места в его рассуждениях, делайте это тактично. Не давите на партнера, избегайте угроз, чтобы не возбуждать его оборонительную позицию. Постарайтесь проникнуться его мыслями и чувствами, возвращайте доверие к себе.

§7 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Для того чтобы решение действительно впоследствии выполнялось всеми участниками переговоров, важно, чтобы каждый из них чувствовал,

что это *его собственное* решение. Для этого нужно, чтобы стороны ощущали равное право на высказывание и обсуждение вариантов, внимание и уважение к своему мнению, отсутствие давления на них. Им необходимо иметь возможность серьезно и самостоятельно обдумать преимущества, недостатки и последствия принятия этого решения. Они должны верить, что принимаемое решение — наилучшее из возможных в данных условиях¹.

Принятию жизнеспособного и реалистичного решения могут помешать многие причины. Укажем наиболее типичные из них.

■ Ожидание, что партнер будет вести себя так же, как обычно ведут себя другие.

Например, один мужчина искренне считал, что «все женщины одинаковые, у них только имена разные». Он, несомненно, исходил из собственного опыта, поскольку был женат несколько раз, но не мог ужиться ни с одной из жен.

■ Реализация собственных идей и намерений без внимания к ответам партнера; навязывание своего мнения в споре с оппонентом.

Ваш партнер может согласиться, чтобы просто отвязаться (как, например, часто делают невестки в отношении советов свекровей и дети в отношении советов родителей) или постарается так выполнить принятое решение, чтобы оно провалилось, и тем самым доказать вашу неправоту (иногда даже неосознанно).

■ Представление, что есть только один способ, чтобы что-то сделать правильно. Подобный подход неоправданно обедняет и сужает выбор, принятое решение может оказаться намного менее выгодным, чем возможно, и ваш партнер будет испытывать искушение не следовать ему.

Например, если родители разрешают девочке-подростку пойти на дискотеку только в той одежде, которую они считают «приличной», то она, скорее всего,

¹ Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под. ред. Е. Н. Ивановой. Рига—СПб., 1995

переоценится у своей подружки в то, что приемлемо для нее.

■ Пропуск негативной реакции партнера. Многие люди в первый момент автоматически отвечают отказом на предложение просто из чувства противоречия. Если согласиться с ними, то часто они «передумывают» и идут навстречу. Эффективно также предложить что-то «от противного».

Например, в переговорах оптовый покупатель наткнулся на постоянное сопротивление со стороны торговца. Однако, когда покупатель сказал: «Я вижу, вы не хотите продавать свою продукцию, не так ли? Мы, вероятно, не сможем договориться о поставках». Тот ответил: «Нет, почему же!» — и они вскоре договорились.

■ Игнорирование невербальной информации от партнера или стереотипное понимание этих сигналов без учета ситуации и индивидуальных особенностей клиента; а также отправление нечетких и противоречивых сигналов партнеру со своей стороны. Это может привести вас к иллюзии, что партнер с вами согласен, а также создать у вас или у него неуверенность в искренности и последовательности собеседника.

Так, если ваш партнер говорит «да», а при этом смотрит в сторону и покачивает головой из стороны в сторону, у вас есть повод усомниться в надежности этого высказывания.

■ Ожидание, что партнер вкладывает в слова тот же смысл, что и вы. Нечеткость формулировок, различие интерпретаций в понимании количеств, сроков, вида обязательств и т. д. является причиной огромного количества проваленных соглашений.

Например, если ваш партнер обещает вернуть долг «при первой же возможности», неплохо бы уточнить, что он понимает под «долгом», и «возможностью», и кому он собирается его возвращать. Иногда, например, мужья не доносят до жен возвращенные деньги (и наоборот).

■ Убеждение, что есть люди, с которыми «каши не сваришь»; навешивание ярлыков. Это приводит нас к перекладыванию ответственности за неудачу на партнера и отказу от собственных усилий во многих вполне разрешимых ситуациях. Кроме того, это изначально нарушает контакт с партнером.

Например, мнение администрации, что «чем меньше коллектив знает, тем спокойнее», привело к возникновению слухов о воровстве денег, полученных по контракту (на самом деле, бартерному) с иностранной фирмой, и забастовке.

§8. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Умение почувствовать правильный момент для окончания обсуждения и завершения переговоров очень важно. Его необходимо развивать специально. Наиболее удобными для завершения переговоров могут быть следующие ситуации:

- уже выработано приемлемое решение проблемы;
- достигнуты все цели переговоров;
- противоположная сторона явно готова закончить переговоры;
- рассмотрены все реальные варианты решения;
- у вас есть лучшая альтернативная возможность для решения данной проблемы.

Если переговоры прошли успешно, вам удалось совместно найти реалистичное решение проблемы, удовлетворяющее и вас, и партнера, или договориться о последующих действиях, то благоприятное завершение общения закрепит ваш успех. Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то оно поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

Важно избежать упреков и высказывания претензий по поводу неконструктивного поведения вашего партнера.

Возможно, у вас нет ни времени, ни возможности на долгий церемониал прощания, да, собственно, иногда в нем и нет необходимости. Но даже в такой ситуации важно не дать почувствовать партнеру его ненужность и вычеркнутость из вашего внимания еще до его фактического ухода с переговоров. Иначе он может остаться недовольным и раздраженным, даже если получил то, за чем, собственно, приходил.

Незаклучение плохого, вредного для вас соглашения можно считать не меньшей удачей, чем заключение удачной сделки. Не стоит пытаться дотянуть до заключения хоть какого-то соглашения переговоры, которые этого не стоят. Но и в этом случае полезно стараться завершить общение на хорошем уровне контакта, на положительной оптимистичной ноте, выразить благодарность и удовлетворение по поводу совместно проведенной работы и пожелание успешного разрешения данной и будущих проблем.

Если это не последняя встреча, важно четко договориться о следующей, оговорить задачи, которые необходимо выполнить за это время, пожелать успеха в осуществлении этих планов и выразить надежду на продуктивное сотрудничество. На все это может потребоваться одна-две минуты, а партнер уйдет с чувством удовлетворения и благодарности.

Во многих организациях является традицией так или иначе отпраздновать успешное завершение переговоров, что задает хороший настрой на будущие контакты. Не стоит обманывать ожиданий вашего партнера.

§9. КУЛЬТУРАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ПЕРЕГОВОРАХ

В организации процесса переговоров необходимо учитывать национально-культурные обычаи и традиции.

Известно, например, что у многих восточных народов правила приличия требуют достаточно долгой предварительной беседы, в которой партнеры высказывают свое почтение друг другу, прежде чем приступить непосредственно к теме переговоров. В индусских и арабских традициях

невежливо начинать переговоры без взаимных поклонов друг другу. В Латинской Америке неприлично вести переговоры между мужчиной и женщиной наедине.

В переговорах с японцами следует помнить, что они избегают говорить слово «нет». Даже отказываясь от второй чашки чая, японец вместо «благодарю вас, нет» употребляет выражение, дословно означающее: «мне уже и так прекрасно». Обратной стороной усердного уклонения от прямого отказа является то, что японское *хай* (*да*) вовсе не означает согласие. Ради учтивости японец жертвует точностью и ясностью выражения своих подлинных мыслей и намерений. Это может дать повод собеседнику-европейцу заподозрить его в коварстве и нечестности. Однако на самом деле он просто соблюдает нормы вежливости, принятые в японской культуре.

Исследования специфики протекания процесса переговоров между представителями разных культур (например, международных коммерческих переговоров) выявили некоторые особенности поведения российских переговорщиков. Так, например, немцы и американцы отмечали, что у них нередко возникали трудности в деловых переговорах с русскими коллегами из-за того, что последние:

- слабо ориентировались в целях, рассматривали проблемы либо очень абстрактно, либо чрезмерно сосредоточиваясь на деталях (иногда и то, и другое вместе);
- не видели альтернатив в решении проблем, не сопоставляли различные решения;
- принимали неясные, «теоретические» решения, не обязательно ориентированные на выполнение.
- стремились к сиюминутной выгоде, проявляя медлительность и слабую заинтересованность в определении более отдаленных перспектив;
- были недостаточно инициативны, проявляли склонность избегать ответственности, сваливать решение «наверх»;
- предпочитали не говорить о конфликтах открыто;

- жестко настаивали на своих позициях, трудно шли на уступки.

В свою очередь, российские переговорщики считали, что их иностранные партнеры:

- были склонны их принижать, навязывая свой образ мыслей и действий;
- не смотрели на россиян как на полноправных партнеров, не давали им достаточно полномочий и ответственности;
- были настроены крайне прагматично, ориентированы только на выгоду;
- не думали о социальных целях.

На тренингах, проводимых в петербургском Центре разрешения конфликтов, при имитации переговоров между российскими и иностранными партнерами обнаруживались сходные тенденции. Для «русских» команд типичными были жесткость установок, узкое понимание цели, представление, что «иностранцы» должны войти в их трудное положение и поэтому пойти на уступки. Частой реакцией «россиян» на объективные затруднения в переговорах было ощущение, что их специально унижают, обида, желание выйти из переговоров.

ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

§1. ПЕРЕГОВОРНЫЕ СТИЛИ

Переговоры в конфликтной ситуации — это особый частный случай переговоров. Поэтому все, что сказано в предыдущей главе об искусстве переговоров, относится и к переговорам в конфликтной ситуации. Но в условиях конфликта вести переговоры, разумеется, сложнее, чем в обстановке нормальных, неконфликтных отношений. Здесь приходится иметь дело с партнером, который занимает противоположные вашим позиции по предмету переговоров и потому настроен на сопротивление. Вам надо с самого начала учитывать это. Одной из главных ваших задач является преодоление этого сопротивления.

К переговорам необходимо заранее подготовиться. Требуется, прежде всего, составить себе достаточно ясное представление, во-первых, о том, *чего хотите и на что можете рассчитывать вы*, и во-вторых, *чего хочет и на что может рассчитывать ваш оппонент*.

Как ни странно, но часто конфликтанты сами плохо знают, чего они, собственно, желают и возможно ли в принципе осуществить желаемое, хотя им кажется, что тут все ясно и задумываться нечего. А непонимание замыслов и намерений своего противника встречается еще чаще

В зависимости от того, как вы определите ваши, а также и вашего оппонента намерения и оцените возможности их осуществления, вы можете выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров. Опираясь на схему Томаса—Киллмена, описывающие различные стратегии поведения людей в конфликте (см. гл. 3, § 1), можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации.

1. *Жесткий стиль*. Соответствует стратегии *соперничества*. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш—проигрыш» (т. е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров — в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш—проигрыш» (т. е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

2. *Мягкий стиль*. Соответствует стратегии *приспособления*. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш—выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш—выигрыш».

3. *Торговый стиль*. Этот стиль соответствует стратегии *компромисса*. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: «выигрыш—проигрыш», если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; «проигрыш—выигрыш», если это сумеет сделать он; «выигрыш—выигрыш», если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, «проигрыш—проигрыш», если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

4. *Сотруднический стиль*. Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, — «выигрыш—выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Схема Томаса—Киллмена предусматривает еще одну стратегию поведения в конфликте — избегание. Однако нет смысла рассматривать соответствующий этой стратегии стиль ведения переговоров, так как человек, придерживающийся такой стратегии, как правило, просто уклоняется как от втягивания в конфликт, так и от переговоров по его разрешению.

Существует множество отдельных технических приемов, которые могут быть эффективными для различных стилей ведения переговоров (многие из таких приемов указаны в предыдущей главе). Конфликтологами разработаны также специальные методики для каждого из перечисленных четырех переговорных стилей. Определив стиль, в котором вы собираетесь вести переговоры, целесообразно, с учетом позиций, намерений и поведения оппонента, использовать соответствующие этому стилю методические средства и приемы.

В следующих параграфах данной главы рассматриваются методики, которые позволяют эффективно действовать в указанных переговорных стилях. Разумеется, на практике различные переговорные стили и методики могут применяться и в отдельности, и в различных сочетаниях.

§2. ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, как правило, отнюдь не улучшают отношений с оппонентом. Если вы в них добьетесь решения конфликта в свою пользу, его враждебность к вам можно считать гарантированной (если ее не было, она возникнет, а если и до того была — то значительно усилится).

Еще хуже, если вы не добьетесь своего. Тогда к враждебности у оппонента почти наверняка добавится еще и чувство превосходства, а может быть, и презрения к вам. Это существенно уменьшит ваши шансы на то, что при следующих переговорах вам удастся осуществить подход «выигрыш—проигрыш» и что вообще когда-нибудь конфликт разрешится благоприятно для вас (разве что вы найдете какие-то добавочные ресурсы воздействия на оппонента). А если и ваш оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете «зеркально» испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Жесткий стиль — опасный стиль. Перефразируя известный автомобилистам призыв: «Не уверен — не обгоняй!», можно по отношению к этому стилю сказать: «Не уверен — не применяй!»

Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда, во-первых, вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам и, во-вторых, уверены, что в балансе сил (гл. 1, § 3.1) вы имеете явный перевес над оппонентом

При отсутствии этих условий лучше к данному стилю не прибегать. Правда, если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора, то, может быть, ничего не

остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это — рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика¹.

Техника жесткого переговорного стиля сводится, в основном, к различным приемам демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Если он уверен, что силовые действия могут быть и будут произведены, необходимость в реальных действиях отпадает².

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле: 1) ультимативная тактика и 2) тактика выжимания уступок.

2.1. УЛЬТИМАТИВНАЯ ТАКТИКА

СУЩНОСТЬ И УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т. е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Вот как предъявляет ультиматум Остап Бендер «подпольному миллионеру» Корейко:

«— У вас, по моим сведениям, миллионов семь-восемь. Папка³ продается за миллион. Если вы ее не купите, я сейчас же отвезу ее в другое место. Там мне за нее ничего не дадут, ни копейки. Но вы погибнете. Это я говорю вам как юридическое лицо юридическому лицу...

¹ Есть и некоторые другие ситуации, в которых оправдано применение жесткого стиля переговоров. Например, когда вы руководите коллективом и знаете, что нужно сделать, тогда как ваши сотрудники не знают положения дел или недостаточно компетентны, чтобы понять его, и настроены против вас, а обстоятельства не позволяют дать им необходимую информацию или не оставляют времени для разъяснений и обсуждений.

² Каррас Ч. Л. Искусство ведения переговоров. М., 1997.

³ Имеется в виду «Дело А. И. Корейко» с собранными Остапом документами о подпольной коммерческой деятельности миллионера.

—Покажите дело, — сказал Корейко задумчиво.

—Не суетитесь, — заметил Остап, раскрывая папку, — командовать парадом буду я».

Остапу Бендеру желательнее не проводить в жизнь свою угрозу, так как это ему ничего не даст; он хочет использовать ее лишь как средство шантажа, ибо только так он сможет получить свой миллион. Поэтому Остап преподносит Корейко угрозу, сопровождающую ультимативные требования, открыто и в самых ярких красках, стремясь, чтобы она произвела должное впечатление на «подпольного миллионера» и заставила его отдать деньги.

Но когда Корейко, убедившись, что в папке действительно содержатся губительные для него материалы, пробует поторговаться, сбить запрашиваемую цену, Остап не вступает в торговлю: он дает знать, что скорее пойдет на осуществление своей угрозы, нежели снизит выдвинутое ультимативное требование.

« — До свиданья, — холодно молвил Остап, — и пожалуйста, побудьте дома полчаса. За вами приедут в чудной решетчатой карете.

—Так дела не делают, — сказал Корейко с купеческой улыбкой.

—Может быть, — вздохнул Остап, — но я, знаете, не финансист. Я свободный художник и холодный философ».

И Корейко принимает ультиматум.

Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт «одним махом». Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала. Поэтому, прежде чем применять ее, надо продумать два вопроса:

1) Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит предъявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?

2) Если «взять на испуг» противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воздействия, решитесь ли вы пустить их в ход и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?¹ Возможно, что до вступления в переговоры следует предварительно предпринять какие-то действия, чтобы создать условия, при которых противник будет более восприимчив к вашему ультиматуму.

Остап Бендер, прежде чем начать переговоры с Корейко, проделывает большую работу по добыче компрометирующей его информации. Но мало этого: «великий комбинатор», кроме того, пускается еще на добавочные хитрости, имеющие целью «внести смятение в лагерь противника», лишить его душевного покоя. Он направляет к Корейко нахального нищего, который хватает подпольного миллионера за руку и бормочет: «Дай миллион, дай миллион, дай миллион!» Посылает ему книгу «Капиталистические акулы» с отчеркнутой первой фразой: «Все крупные современные состояния нажиты бесчестным путем». Шлет загадочные телеграммы: «Графиня изменившимся лицом бежит пруду», «Заседание продолжается зпт миллион поцелуев», «Грузите апельсины бочках братья Карамазовы». И это действительно сеет в душе Корейко тревогу, что, по мысли Остапа, должно сделать его более податливым, когда придет время переговоров.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ

В зависимости от обстоятельств могут быть" использованы различные приемы, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

Рассчитанная задержка. Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

¹ О цене конфликта и выхода из конфликта см. гл. 2, § 3.2.

Например, переговоры между профсоюзным комитетом и администрацией оттягиваются, а между тем идет подготовка к стачке. И когда до объявленного момента начала стачки остаются уже буквально считанные часы, профсоюзные лидеры предлагают администрации приступить к переговорам и ставят перед ней ультиматум — в расчете, что создавшаяся предгрозовая атмосфера сделает ее более уступчивой.

Выбор из двух зол. Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую-то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вами решением.

Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность в какой-то степени «спасти лицо», даже если он понимает, что предоставленный ему выбор альтернатив на самом деле фиктивен.

Тактика «затвора». Суть ее в том, чтобы дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможности изменить свою позицию («у меня нет выбора»). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют «утечку информации», которая должна дойти до противника.

Пример, которым обычно иллюстрируют тактику «затвора»: Два грузовика движутся навстречу друг другу по узкой дороге. Кому-то надо свернуть на обочину, чтобы разъехаться. Никто не хочет уступать. И тогда один из водителей на глазах у другого отрывает руль и выбрасывает его в окно. Теперь у него возможности свернуть нет, и другому шоферу приходится идти на уступку и съехать с дороги.

Парадоксальность этого приема — в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

УЛЬТИМАТУМ КАК СПОСОБ ПЕРЕХОДА К НАСИЛИЮ

Ультиматум может выдвигаться не только с целью проведения переговоров, но и для того, чтобы их избежать (или прервать, если они уже начались) и приступить к силовому решению конфликта. В этом случае ультиматум намеренно строится так, чтобы противник его отверг: в него включаются заведомо неприемлемые для противника требования, ему придается оскорбительная форма. Отказ противника подчиниться этим требованиям используется как оправдание перехода к насилию над ним.

Ультиматум, который предъявляет Тимур — герой повести А. Гайдара «Тимур и его команда» — главарю хулиганствующей мальчишеской компании Мишке Квакину, сформулирован так:

«Атаману шайки по очистке чужих садов и огородов Михаилу Квакину и его гнуснопрославленному помощнику Петру Пятакову, иначе именуемому просто Фигурой (тут Квакин комментирует: "гнуснопрославленный"! Это уж что-то очень по-благородному, могли бы дурака назвать и попроще), а также всем членам этой позорной компании ультиматум.

Ввиду того, что вы по ночам совершаете налеты на сады мирных жителей, не щадя и тех домов, на которых стоит наш знак — красная звезда... вам, трусливым негодяям, мы приказываем: не позже чем завтра утром Михаилу Квакину и гнусноподобной личности Фигуре явиться на место, которое им гонцами будет указано, имея на руках список всех членов вашей позорной шайки.

А в случае отказа мы оставляем за собой полную свободу действий».

Квакин не знает, что такое ультиматум, и более эрудированный Алешка объясняет ему доходчиво и вполне по сути дела: «Это такое международное слово. Бить будут».

Угроза в тимуровском ультиматуме выражена очень туманным образом, но Алешка и ее растолковывает безошибочно: «Бить будут!»

Вряд ли Тимур рассчитывал, что Квакин примет предъявленные ему требования. К тому же эти невыполнимые требования нарочно пересыпаны оскорблениями, чтобы еще более спровоцировать отказ. Команда Тимура была готова к репрессивным мерам против квакинцев и на следующий день осуществила их.

В международных отношениях к ультимативной тактике обычно обращаются как к крайнему средству, за которым следуют чрезвычайные меры. В новейшей истории, например, к ультиматумам прибегали США, чтобы пресечь агрессивные действия иранского властителя Саддама Хусейна и заставить его выполнять решения ООН. Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо — когда он умышленно ставится в неприемлемой форме — как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

2.2. ТАКТИКА ВЫЖИМАНИЯ УСТУПОК

В отличие от ультимативной, эта тактика состоит в том, чтобы не сразу с самого начала переговоров предъявить оппоненту все свои требования, а выдвигать их в ходе переговоров последовательно, одно за другим. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших «жертвоприношений». Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны.

Пример: По вине А. произошло дорожное происшествие: его автомобиль столкнулся с автомобилем Б. Водители решили уладить дело

мирно. Осмотрев свою машину, Б. сказал, что ремонт потребует примерно 3000 рублей. У А. этой суммы при себе не было. Договорились, что Б. приедет за деньгами к А. завтра. Приехав, Б. сказал, что его машина потерпела больший урон, чем показалось с первого взгляда, и перечислил ряд не замеченных им вчера повреждений. Сумма ремонта возросла до 3600 руб. А. отдал эту сумму под расписку. Однако через день Б. заявил, что в связи с инфляцией ремонт обойдется дороже, и потребовал еще 700 руб. Когда А. отверг это требование, Б. стал ему угрожать различными неприятностями, вплоть до физической расправы и угона автомобиля. А. снова уступил, и дал Б. требуемую сумму под «окончательную» расписку об отсутствии у Б. каких-либо претензий к нему. Но через некоторое время Б. опять потребовал добавочную сумму и в ответ на отказ предупредил, что «включает счетчик», так что оттяжка с выплатой «долга» лишь увеличит его размер. А. понимал, что угрозы Б. вполне реальны, и это заставило его еще несколько раз идти на уступки.

Еще один пример — из области дипломатии: Премьер-министр Мальты использовал тактику выжимания уступок на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу английских военных баз на этом острове. Каждый раз, когда англичане думали, что соглашение уже достигнуто, он говорил: «Да, согласен, но есть еще одна маленькая проблема». И маленькая проблема, оказывается, состояла то в 10 млн ф. ст. наличными, то в гарантиях занятости рабочих на базах с пожизненным контрактом, то еще в чем-нибудь¹.

При применении тактики выжимания уступок используются разнообразные средства позиционного и психологического давления на оппонента, ослабляющие его волю к сопротивлению.

ПОЗИЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ

Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого-то полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. СПб., 1992. С. 112.

«Закрытая дверь» — отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение «просителя», который вынужден «выпрашивать», чтобы с ним хотя бы поговорили.

«Пропускной режим». Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса.

«Визирование». Когда уже почти достигнуто согласие по какому-то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента «выходит за пределы наших полномочий» и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок.

«Внешняя опасность». Демонстрируется готовность принять какое-то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения «по независящим от договаривающихся сторон» обстоятельствам.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ДАВЛЕНИЕ Для оказания психологического давления применяются различные уловки, направленные на то, чтобы ослабить его волю и сопротивляемость, вызвать у него подсознательное желание поскорее закончить переговоры даже ценою больших уступок, чем он сначала предполагал. К таким уловкам относятся, например, следующие.

Принижение оппонента. Это может делаться в различных формах:

- личные нападки («дурак», «несете ерунду», «вижу, что вы ничего не

смыслите в этом деле», «трудно договориться с таким идиотом»);

■ поучающие указания («не надо нервничать», «не пользуйтесь слухами», «соображайте побыстрее», «чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете»);

■ замечания о внешнем виде, одежде и т. д. («похоже, вы не спали ночью?», «у вас какой-то помятый вид», «что ж вы тут так наследили своими грязными ботинками»);

■ игнорирование (оппонента как будто не замечают — его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).

Искажение **общепринятых** норм контакта («Вы выходите?» — «А вам какое дело?» — «Так мне надо выйти!» — «А мне какое дело?» — «Ну, пропустите, пожалуйста». — «А вот это другое дело»).

Запутывание **оппонента** туманными и малопонятными рассуждениями, которые ставят его в тупик; не зная, чем на них ответить, не и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное («М-да... В общем, конечно, отчасти так...»). А это впоследствии позволяет сослаться на то, что он, де, уже согласился с некоторым предложением.

Примером тут может служить речь Остапа Бендера на собрании «Союза меч и орала»:

«Граждане! Жизнь диктует свои законы, свои жестокие законы. Я не стану говорить вам о цели нашего собрания — она вам известна. Отовсюду слышим мы стоны. Со всех концов нашей обширной страны взывают о помощи. Мы должны протянуть руку помощи, и мы ее протянем. Одни из вас служат и едят хлеб с маслом, другие занимаются отхожим промыслом и едят бутерброды с икрой. И те и другие спят в своих постелях и укрываются теплыми одеялами. Одни лишь маленькие дети, беспризорные дети, находятся без призора. Эти цветы улицы, или, как выражаются пролетарии умственного труда, цветы на асфальте, заслуживают лучшей участи. Мы, господа присяжные, должны им помочь. И мы, господа присяжные, им поможем. «И даже несмышленные Никеша с Владей «поняли тайную суть

иносказаний Остапа». А владелец «Быстроупака» Дядьев был чрезвычайно доволен. «Красиво составлено, — решил он, — под таким соусом и деньги дать можно». Что, собственно, Остапу и требовалось.

«Чтение в сердцах». Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и «разоблачаются» подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет. Искусный любитель «читать в сердцах» может при желании отыскать в сердце оппонента все, что угодно и сделать любые коварные и безответственные намеки. А опровергнуть эти обвинения и намеки трудно.

Например, говорится: «Вы настаиваете на этом лишь потому, что боитесь начальника»; «Вы же сами понимаете, что это неправильно, только не хотите признать своей ошибки»; «Вы это утверждаете из зависти»; «Вы ведь на самом деле думаете иначе»; «Вы на самом деле просто хотите сорвать переговоры» и т. п.

Возможна и другая форма «чтения в сердцах»: отыскивают мотив, по которому оппонент не говорит что-нибудь.

Например, почему он не выразил «патриотического восторга»? Видно, он не патриот. «Вы промолчали потому, что чувствуете свою вину»; «Вы ничего не сказали мне об этом нарочно, чтобы поставить меня в глупое положение» и т. д.¹

Искусственное затягивание переговоров (путем увода дискуссии в сторону от дела, долгого обсуждения очевидных вещей, придировок по мелочам, тяжелого молчания и пр.);

¹ Об уловках такого рода см.: Поварнин С. Спор. О теории и практике спора // Вопросы философии, 1990. № 3.

Уловка «последнего требования»: когда переговоры уже почти завершены, в последний момент выдвигается еще одно требование. Усталому оппоненту, уже предвкушающему конец трудных переговоров, обычно трудно отказаться от достигнутых результатов, которые стоили ему многих трудов, и это заставляет его согласиться даже с тем, что ранее он бы категорически отверг.

2.3. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ТАКТИКЕ ЖЕСТКОГО СТИЛЯ

Ведение переговоров в жестком стиле, как правило, в значительной степени связано с манипуляциями. В условиях конфликта одна из сторон, обладающая перевесом в силах, нередко обращается к жесткому стилю, чтобы самым беззастенчивым образом манипулировать другой стороной. Чтобы не стать беззащитной жертвой таких манипуляций, надо уметь распознавать применяемые против вас приемы и противостоять им.

«*ДЕРЖАТЬ УДАР*» Самое главное — не поддаваться страху перед силой позиции вашего противника. Во-первых, следует иметь в виду, что от угрозы применения силы до ее действительного применения — «дистанция огромного размера». Далеко не всегда ваш противник готов перейти от угроз к действиям. Зачастую это для него самого может обойтись слишком дорого — поэтому-то он и идет на переговоры! Во-вторых, полезно помнить, что сила позиции в переговорах относительна и в значительной мере является состоянием души. Г. Беллман¹ утверждает, что и тогда, когда вы не обладаете достаточным уровнем формальной власти и силы по сравнению с вашими оппонентами, нет оснований считать, что от вас ничего не зависит.

В 1968 году советскими спецслужбами были арестованы чешские либеральные лидеры. Добиваясь их освобождения, президент Чехословакии Людвиг Свобода, казалось бы, не имел никакой силы, которая могла бы

¹ Bellman G. M. Getting things done when you are not in charge. N. Y, 1992.

подействовать на советских руководителей. Баланс сил был явно не в его пользу. Но он сказал Брежневу: «Я покончу с собой. Моя кровь будет на ваших руках. И никто в мире не поверит, что не вы убили меня». Чешские лидеры были немедленно освобождены и приняли участие в переговорах.

Нередко участник переговоров, обладающий менее высоким статусом, худшим материальным положением или проигрывающий по другим относительно объективным показателям, предполагает, что его шансы добиться успеха ничтожны и заранее настраивается на неудачу. Однако объективная слабость позиции совсем не обязательно влечет за собою поражение. Даже в современных жестких, несентиментальных условиях весьма существенную роль играют субъективные факторы.

Работница банка совершила ошибку в тексте договора с клиентом, из-за которой клиент должен был получить проценты на гораздо большую сумму, чем положено по характеру вклада. Клиент это понял, но промолчал. Через некоторое время он пришел за деньгами. Обнаружив свою ошибку, работница хотела было ее исправить, но клиент возмутился и потребовал выплатить проценты в соответствии с формулировкой договора.

Приглашенный для разрешения конфликта начальник признал, что выплаты должны быть произведены в соответствии с договором. Но он сказал, что поскольку банк не может взять эти затраты на себя, то эти деньги выплатит виновник — сама работница. А поскольку ее доход не позволяет выплатить всю сумму сразу, она произведет частичную оплату, а потом из ее зарплаты будет высчитываться по 30% ежемесячно.

Клиент получил первую часть денег и ушел, но через некоторое время вернулся и сказал, что не может взять этих денег. Он вернул полученную сумму и отказался от оставшейся. Таким образом, самоуважение и ощущение собственной порядочности оказались для него более значимыми, чем материальная выгода, которую ему обеспечивали зафиксированные в договоре условия.

И в бизнесе, и в международных, и в семейных осложнениях люди часто переоценивают силу своих оппонентов и недооценивают собственные возможности.

Как правило, вы намного более способны достичь своей цели, чем вам кажется, и для этого есть много различных возможностей

НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ И УЛОВКИ

Общее правило здесь таково: убедившись в факте применения манипулятивного приема или уловки, дать понять своему оппоненту, что выгод это ему не принесет. Конечно, в каждом конкретном случае надо найти наиболее подходящий к данному случаю способ действия по приведенному правилу. Так, если вы поняли, что оппонент «закрывает дверь» для переговоров или прибегает к их рассчитанной задержке, то можно довести до его сведения (прямо или через третьих лиц), что вы используете имеющееся до начала или возобновления переговоров время для реализации ваших альтернативных возможностей: например, принятия каких-то мер без его согласия, привлечения новых сил для решения конфликта, вступления в переговоры по спорному вопросу с другими лицами. Таким же образом можно поступить при искусственном затягивании переговоров оппонентом.

Если вам предоставляется «выбор из двух зол», надо проанализировать его и указать иные варианты, кроме предложенных: при этом можно поставить на обсуждение вопрос о принципах выбора возможных альтернатив.

Тактику «затвора» можно пресечь, используя то, что она рассчитана на ваше знание о положении вашего оппонента, применяющего ее. Ведь если в примере с двумя грузовиками другой водитель не видел, как руль вылетает из окна, то этот трюк не привел бы к ожидаемому первым водителем результату, и произошло бы столкновение. Не давая оппоненту сведений о вашем знании его положения, вы существенно повышаете для него риск

подобных действий, заставляете его быть осторожней и оставить себе какие-то пути отступления.

«Пропускной режим» целесообразно открыто зафиксировать и обсудить с оппонентом. Для того чтобы продемонстрировать ему неприемлемость этой тактики, можно использовать контрприем — выбрать какой-либо несущественный пункт и упорно отстаивать его, не допуская дальнейшего движения переговоров. Это, с одной стороны, даст вам возможность проверить выдержку оппонента и степень возможности склонить его к уступкам, а с другой — сняв через некоторое время ваше требование, вы получаете право требовать, чтобы он поступал так же и не выдвигал требований, которые надо принимать без обсуждения в качестве условий дальнейшего продолжения переговоров.

Нейтрализовать прием «визирования» нетрудно, если с самого начала выяснить полномочия оппонента. Когда же он все-таки прерывает переговоры для согласования какого-то пункта договора со своим руководством, его следует предупредить, что в случае внесения изменения в этот пункт вы оба должны иметь право пересмотра всех ранее согласованных решений и внесения в них поправок.

На психологические уловки обычно лучше всего реагировать прямым указанием на их недопустимость. По поводу запутанных рассуждений оппонента целесообразно, не стесняясь, просить разъяснений. Попытки «чтения в сердцах», как правило, не стоит опровергать: это заставляет вас встать в позицию обвиняемого, который оправдывается, и к тому же уводит переговоры в сторону от их цели. Достаточно лишь указать на бездоказательность таких попыток и вернуть оппонента к обсуждению проблем, составляющих тему переговоров.

Уловка «последнего требования» должна быть встречена серьезно. Это требование нужно или решительно отвергнуть, или основательно обсудить, почему оно выдвинуто в последний момент и как принятие его может повлиять на ранее принятые соглашения.

ОБРАЩАТЬ ДАВЛЕНИЕ ПРОТИВНИКА НА ВАС ПРОТИВ НЕГО САМОГО

Реагировать на «жесткость» переговорного стиля противника ответной «жесткостью» обычно не стоит: это чаще всего заводит переговоры в тупик. Лучше попытаться направить энергию его напора на него самого. Это нередко удается сделать, например, с помощью «психологического айкидо»¹.

Принцип восточного боевого искусства айкидо — не ставить жесткую защиту, а, мягко отступая под напором противника, амортизировать этот напор и обратить его энергию против самого нападающего. Например, когда противник наносит вам удар кулаком, подставить ладонь, и, схватив кулак, потянуть его дальше в направлении удара: чем больше энергии вложил противник в удар, тем больше вероятность, что он по инерции устремится вслед за своим кулаком и растянется на земле у ваших ног.

Как показывает М. Литвак, такой принцип применим и в области психологической борьбы. «Психологическое айкидо» оказывается весьма эффективным средством отражения атаки противника в условиях конфликтного взаимодействия.

Идею «психологического айкидо» успешно проводил в жизнь бравый солдат Швейк:

«— Швейк, вы идиот!

— **Так** точно! Осмелюсь доложить, господин полковник, идиот».

Эта идея иногда неплохо работает и в нынешней автобусной давке.

Женщина (кричит): Ну, долго вы будете тут ковыряться?!

Мужчина (приветливо улыбаясь): Долго...

Женщина: Да вы мне так на голову можете...

Мужчина: Могу.

Женщина: Но это же смешно!

Мужчина: Да, очень смешно. (Общий хохот).

¹ Литвак М. Е. Психологическое айкидо. Ростов-на-Дону, 1992.

Прибегая к жесткому стилю и демонстрируя в переговорах силу своей позиции, ваш противник обязательно так или иначе раскрывается, показывает свои карты. Оказывая на вас давление, он неизбежно попадает под власть «психологической инерции», которая делает его поведение недостаточно гибким, грубым, прямолинейным.

Если не терять хладнокровия и внимательно продумывать возможные последствия его предложений и приемов навязывания их вам, то подчас можно обнаружить разные пути для того, чтобы путем «психологического айкидо» воздействовать на его позицию в переговорах.

Например, жилец, снимающий у вас квартиру, заключает с вами договор о продлении своего срока проживания там еще на некоторое время. Вы не уверены, что он съедет точно в указанный срок. Жилец возмущен вашим недоверием: «Разве вам недостаточно того, что в нашем договоре указана дата окончания срока его действия?» Тогда вы можете сказать ему: «Дело не в доверии или недоверии. Раз вы так возмущены моими сомнениями, вы, очевидно, не станете возражать против включения в договор пункта, согласно которому за каждый день вашей задержки в моей квартире сверх указанного срока вы будете платить мне пени в размере, скажем, половины месячной платы? Ведь это вам ничем не грозит, если вы действительно собираетесь честно выполнять условия нашего договора»

Чем энергичнее ваш оппонент настаивает на чем-то, тем труднее ему будет возразить против санкций за нарушение им своих обещаний.

2.3. ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ: ПЕРЕГОВОРЫ В СИТУАЦИИ ОСТРОГО КОНФЛИКТА

Ситуация острого конфликта — это встреча людей, которая грозит кончиться для одного из них (а может, и для обоих) физическим насилием или смертью. В таких ситуациях переговоры сводятся к «сверхжесткому» воздействию на противника, в котором решающее слово принадлежит

кулаку, ножу или пистолету. Но если оставить в стороне безмолвно совершаемые нападения на человека, то и в остром конфликте дело не обходится без каких-то реплик вроде: «Кошелек или жизнь!» Как действовать в ситуации острого конфликта, когда нападающий на вас противник ведет с вами «переговоры», используя подобную «сверхжесткую» ультимативную тактику?

Конечно, если у вас есть возможность противопоставить силе нападающего собственную физическую силу или силу оружия, вы можете вступить с ним в борьбу. Если же вы, трезво оценив ваши шансы на сопротивление, поймете, что они близки к нулю, то можно пуститься в бегство. Но что делать, когда нет возможности ни для борьбы, ни для бегства?

Единственное, что остается, — это искать выход в переговорах, несмотря на всю малоперспективность переговоров под дулом пистолета. Естественнo, что вы вправе применять здесь любые средства, чтобы спасти себя от расправы или гибели. Главное — не падать духом. Даже в самой критической ситуации «возможны варианты», и следует проявить изобретательность, чтобы найти наиболее подходящие из них. Рассмотрим некоторые тактические средства, способные помочь выходу из ситуации острого конфликта.

«ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОВУШКА» Первая задача, которую вам необходимо решить, состоит в том, чтобы сформировать переговорный процесс. Для этого необходимо заставить нападающего перейти от предъявления вам своих требований к выслушиванию ваших ответов. Короче, надо добиться, чтобы он вас слушал и отвечал на ваши слова. Это почти наверняка удастся вам сделать, если вы дадите ему понять, что владеете важной для него информацией. Не имеет значения, так ли это на самом деле. Важно лишь, чтобы он поверил, что это так. Тогда у вас появится возможность по крайней мере хоть как-то затянуть время переговоров, а время в данном случае есть ваш ресурс: может случиться, что оно сработает

на вас и произойдет нечто такое, что вас выручит.

«ЛАКОМЫЙ КУСОК»

Быть может, вы сумеете предложить противнику что-нибудь такое, что представляет для него больший интерес, чем немедленная расправа с вами. Этот «лакомый кусок» должен быть достаточно соблазнительным, чтобы ради получения его ваш противник вступил в какое-то соглашение с вами. Такая тактика часто обыгрывается в детективных романах и кинофильмах: герой, попав в руки врага, заявляет, что, скажем, он (враг) получит искомые им материалы или сокровища, только при определенных условиях (разумеется, предполагающих освобождение героя). Хорошо, если ваше обещание «лакомого куска» будет подкреплено какими-то аргументами («Ключ от квартиры, где деньги лежат»; карта «острова Сокровищ», указывающая место, где они зарыты).

Иногда — главным образом, в криминальных конфликтах — встречается и другая разновидность тактики «лакомого куска»: в качестве средства воздействия на противника герой использует угрозу его неотвратимого наказания — скажем, уголовного преследования или опубликования компрометирующих сведений («отвратительный кусок»).

Забавную модель описанной тактики демонстрирует Остап Бендер. Выручая мнимого слепого Паниковского, «великий комбинатор» применяет для разгона свидетелей его преступления «политику кнута и пряника» (т. е. «отвратительного» и «лакомого» куска).

— Простите, мадам, это не вы потеряли на углу талон на повидло? Скорей бегите, он еще там лежит... Пусти, тебе говорят, лишенец!

... Остап призвал граждан к спокойствию, вынул из кармана записную книжку и, посмотрев на Паниковского, властно произнес:

— Попрошу свидетелей указать фамилии и адреса. Свидетели, записывайтесь!

Казалось бы, граждане, проявившие такую активность в поимке Паниковского, не замедлят уличить преступника своими показаниями. На

самом же деле при слове «свидетели» все правдолюбцы поскущели, глупо засуетились и стали пятиться.

Когда вам нечем заинтересовать напавшего на нас — нет ни лакомого пряника, ни грозного кнута, то есть еще возможность блефа. Блеф, конечно, может быть разоблачен. Но иногда и он способен произвести на противника впечатление.

«СРЫВ» *СЦЕНАРИЯ*. Это тактика, могущая дать хороший эффект не только в условиях острого конфликта, но и в иных конфликтных ситуациях. Многие из приведенных выше приемов являются фактически ее частными случаями. Опишем эту тактику на примере, взятом из книги В. Леви «Искусство быть другим»¹.

Предположим, что темной ночью в глухом переулке к вам приближается с явно агрессивными намерениями внушительного вида верзила. У вас есть все основания ожидать нападения. Может быть, он вас ограбит, избьет или убьет. Силы ваши явно неравны. Надеяться на помощь бесполезно. Но — есть одно обстоятельство, которое вы, быть может, сумеете как-то использовать.

Дело в том, что люди всегда — за исключением случаев, когда они находятся в невменяемом состоянии, — сначала создают сценарий, по которому они будут действовать, а потом уже действуют. Поднимая трубку телефона, держат в уме примерный сценарий разговора. Идя на прием к врачу, соображают, как опишут ему свой недуг и что следует ожидать от врача. Отправляясь на вечеринку, в библиотеку, в музей, заранее составляют какой-то сценарий своего поведения там и более или менее последовательно осуществляют его. Сценарии поведения обычно многовариантны, они могут быть набросаны в очень общих чертах и в дальнейшем сильно изменяться в

¹ Леви В. Искусство быть другим. М., 1980. С. 180-189.

зависимости от обстоятельств, но они есть, хотя человек далеко не всегда даже замечает, как и когда они складываются в его голове.

Отсюда следует, что человек, если он не киллер, совершающий запланированное убийство, и не обезумел от ярости или от пьянства, *просто так без подготовки* бить и грабить не будет. Хулиган подходит к жертве и сначала обращается к ней с какими-то словами. Например, говорит: «Дай закурить», а если при этом хочет снять у нее часы, то сперва интересуется, который час. Он может сказать и что-нибудь иное: о погоде, о вашей внешности, о том, что ему не нравится ваш нос или ваши очки. Может и просто как бы нечаянно толкнуть вас, потом толкнуть еще раз, а потом уже бить. Но так или иначе, сначала создается *сценарий* битья или ограбления, а потом уже бьют или грабят. Хулигану надо своего «клиента» сперва *ввести в роль* избиваемого, а себя — *в роль* избивающего, и только после этого он приступает к его избивению. Так же в крыловской басне поступает волк, который, прежде чем наброситься на ягненка, создает для себя *повод* сделать это и вводит ягненка в роль жертвы, а себя — в роль осуществителя справедливого возмездия:

«Как смеешь ты своим нечистым рылом
Мутить питье мое с песком и илом?
За дерзость такову
Я голову с тебя сорву!»
Не *просто так*, а — «за дерзость»!

-Сценарий, который присутствует в голове у движущегося вам навстречу верзилы, может быть примерно таков: «Я говорю: "Дай закурить!" — этот интеллигентик ответит что-то в смысле "да" или "нет" — я расценю это как дерзость и в наказание за нее хорошенько врежу ему...»

Тут возможны, например, такие варианты:

Вариант 1

- Дай закурить!
- Не дам!
- Не дашь?! Ах ты... (Бьет.)

Вариант 2

- Дай закурить!
- У меня нет (кончились, не курю и т. д.).
- Врешь.
- Не вру.
- Покажи карман.
- Не покажу.
- Ах, ты не покажешь!... (Бьет.)

Вариант 3

- Дай закурить!
- Пожалуйста.
- Ты чего такую дрянь даешь.
- Пожалуйста, вот другие.
- А эти тоже блевотина! ,
- Да что вы, какая блевотина?
- Такая же, как и ты! (Бьет.)

Итак, что бы вы ни сказали, поливариантный сценарий вашего обидчика предусматривает приведение этого к одному и тому же знаменателю.

Ваша задача — сорвать сценарий. Для этого нужно, во-первых, понять, каков он, и, во-вторых, не принять предложенную вам роль, перехватить инициативу, сбить противника с толку и навязать ему свой сценарий

Это можно сделать многими способами. Проще всего путем совершенно неожиданной реплики переключить внимание противника на его собственную персону.

Например:

—Дай закурить!

—А что у вас с ухом? (Сценарий сорван! Ваш ответ в него никак не входит. Это вполне может поставить вашего оппонента в тупик.)

—Что-что? (Теперь инициатива перешла к вам. Вы имеете шанс навязать верзиле свой сценарий.)

—Да вот здесь... Ну-ка дай посмотрю! (Если он послушно подставляет вам свое ухо, у вас появляется выбор между мощным ударом по уху или же развитием вашего сценария. Предположим, что вы выбираете второе.)

—Да у тебя рак!

—Чего?

—Что такое рак, знаешь?

—Ну. А ты врач, что ли?

—Врач. Операцию тебе придется делать. Знаешь, от чего бывает рак? Курить надо меньше!

Что будет дальше — другой вопрос. Но на данный момент ситуация резко переменилась: сценарий противника сорван и инициатива в ваших руках.

Возможны и другие варианты срыва сценария.

«Милицейский»: «Дай закурить!» — «Ваши документы!» — «Какие еще документы?» — «Ваши документы!» (Решительным тоном и доставая нечто похожее то ли на милицейский свисток, то ли на пистолет...)

«Сумасшедший»: «Дай закурить!» — «Мой дядя самых честных правил, когда не в шутку занемог» (с выражением, встав в эффектную актерскую позу).

Итак, ваш шанс в ситуации острого конфликта — в мгновенном «прочтении» сценария противника и немедленной импровизации своего

варианта «переговоров». Тактика «срыва сценария» может быть весьма эффективной, если вы сумеете точно сориентироваться в обстановке и безошибочно найти и осуществить тот вариант действий, против которого противник не сможет устоять. Но, разумеется, успех вам не гарантирован даже в том случае, если тактика сработала. Лучше не упускать из виду руки противника и быть готовым к активной обороне или побегу... Не стоит терять бдительности!

§3. МЯГКИЙ СТИЛЬ

3.1. СУЩНОСТЬ И УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

Ведя переговоры в этом стиле, вы должны быть готовы отказаться от каких-то своих позиций. В этом смысле вы настраиваетесь на проигрыш. Но отсюда не следует, что вы ничего не выигрываете. Вы достигаете выигрыша в другом смысле: устанавливаете хорошие отношения с вашим оппонентом. А это значит, что в ходе переговоров и после них вы делаете его своим партнером. Если он проявит согласие выступать в роли партнера и, в свою очередь, тоже будет относиться к вам как к партнеру, а не как к оппоненту-противнику, то в результате ваш выигрыш может выразиться и в том, что он в чем-то поможет вам.

Правда, здесь нельзя меркантильно «подсчитывать очки»: кто кому больше сделал добра. То, что вы ведете переговоры в мягком стиле, не налагает на вашего оппонента обязанности ответить вам тем же (хотя на практике очень часто уступки с одной стороны вызывают и уступки с другой).

Вы рискуете ошибиться, если руководствуетесь только расчетом на то, что ваш оппонент оплатит вам за ваши уступки равными по размеру благодеяниями

Человека, желающего полюбовно уладить конфликт и ради этого с

готовностью идущего на уступки, может ожидать глубокое разочарование, так как не исключено, что достигнутое согласие будет совсем не радовать его. Он будет чувствовать себя обманутым, ущемленным и обиженным тем, что в итоге всех своих стараний остался в конце концов у разбитого корыта.

Мягкий стиль — далеко не панацея. Чтобы не жалеть о результатах, к которым он может привести, к нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях:

- когда добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить;

- когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам;

- когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

- когда у вас мало шансов победить в конфликте.

Чаще всего мягкий стиль переговоров используется для разрешения конфликтов между людьми, группами, организациями, заинтересованными друг в друге и не желающими портить отношения из-за каких-то отдельных разногласий. Ведь даже самые хорошие контакты не исключают возможности возникновения конфликтов. Различие между плохими и хорошими взаимоотношениями — не в наличии или отсутствии конфликтов, а в том, как они разрешаются.

Может показаться, что вести переговоры в мягком стиле проще всего: вы делаете уступки оппоненту, он получает то, что хочет, и в результате отношения налаживаются, конфликт заканчивается миром. Однако на самом деле все обстоит сложнее. Иногда обиженный на своего партнера человек отвергает все его попытки примирения и не желает даже слышать о каких-либо его уступках. Поэтому важно избежать обиды или снять ее в ходе переговоров. Иногда, наоборот, уступчивость партнера пробуждает у другой стороны желание добиться как можно большего, и она начинает беззастенчиво пользоваться этой уступчивостью, выходя далеко за пределы

зоны разногласий. Но, конечно, «мягкость» не есть абсолютная податливость и не означает уступчивости во всем. Идя в чем-то навстречу оппоненту, можно и нужно при этом не превращаться в «тряпку» и твердо держаться каких-то своих взглядов и убеждений.

Суть переговоров в мягком стиле — не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки — не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

Ваши уступки могут состоять не только в отказе от каких-либо ваших требований к оппоненту, но и в том, что вы просто прощаете его «грехи», надеясь, что он в дальнейшем уже не будет их совершать, смягчаете последствия допущенной им оплошности, даете ему понять, что не держите на него зла из-за неприятностей, которые он вам доставил. Если вы его начальник, то в мягком разговоре с ним вы можете ограничиваться лишь разбором его ошибок, не делая ему выговора или «разноса», а даже, наоборот, утешая его.

3.2. САМОКРИТИКА

Если у вас конфликт с достаточно близким человеком, то, скорее всего, в этой ситуации присутствует элемент обиды — взаимной или, по крайней мере, у одной из сторон. Поэтому следует подумать, чем вы могли обидеть вашего партнера. Не исключено, что вы обнаружите, что виноваты в возникновении конфликта вы сами. Тогда вам лучше всего до начала переговоров подготовить для них почву, изменив свое собственное поведение по отношению к партнеру и по возможности исправив допущенные вами ошибки. Ведя переговоры в мягком стиле, можно рассказать о вашей «работе над собой». Если ваше признание своих ошибок окажется подкрепленным какими-то совершенными вами до переговоров действиями, свидетельствующими о вашем раскаянии, конфликт почти

наверняка можно будет уладить.

Но даже если вы никакой вины за собою не чувствуете, в мягких переговорах не следует подчеркивать свою правоту. Вы должны заботиться о том, чтобы «спасти лицо» партнера. Переговоры в мягком стиле ведутся в мягком тоне! Не ставьте партнера в неудобное положение. Неставляйте свои уступки как снисходительные благодеяния. Они должны преподноситься как разумные и целесообразные действия.

3.3. «ПОГЛОЩЕНИЕ» СТРЕЛ

В психологическом отношении мягкий стиль переговоров требует эмпатического понимания оппонента, учета его чувств и эмоционального состояния. Д. Дэна рекомендует тактику *«поглощения стрел»*. Она предполагает, что оппоненту надо дать возможность «выговориться», выплеснуть эмоции. «Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет и мужественно выдерживает их удары. Он подавляет в себе желание отомстить такой же стрельбой. Более того, он подставляет себя в качестве мишени.

Например:

—Что ты обо мне подумала, увидев меня с этой девушкой?

—Как вы себя чувствовали, когда узнали, что я нарушил свое обещание?

—

«Поглотитель, стрел» ожидает, что в конце концов агрессивность его оппонента иссякнет, и можно будет в более спокойном тоне урегулировать возникшие недоразумения или загладить свою вину перед оппонентом.

3.4. МЕТОДИКА УЛАЖИВАНИЯ ИНЦИДЕНТА

Для мягкого разрешения конфликта, представляющего собою отдельный, более или менее случайный инцидент на общем фоне достаточно

хороших взаимоотношений, можно воспользоваться методикой, которую предложили Шарон и Гордон Боуэр. Она заключается в последовательном выполнении четырех шагов.

Первый шаг — *описание*. Желая снять напряженность, возникшую в отношениях с вашим партнером в результате некоторого инцидента, вы начинаете разговор с простого описания того, что произошло. Это описание надо стараться сделать объективно, спокойно, без возмущения, без эмоций и оценок.

Второй шаг — *выражение*. Закончив описание инцидента, выразите ваше отношение к нему, расскажите о том, какие мысли и чувства вызвало у вас поведение вашего партнера в случившемся инциденте.

Третий шаг — *предложение*. Предложите партнеру иной, с вашей точки зрения более приемлемый вариант поведения, который может исправить последствия инцидента, или, если происшедшего уже изменить нельзя, должен осуществляться в других подобных случаях.

Четвертый шаг — *вознаграждение*. Ясно и конкретно укажите, что выигрывает партнер от принятия вашего предложения и что хорошего для него сделаете вы. Это очень важный шаг, который не только дает партнеру удовлетворение, но и смягчает общий тон разговора.

Вот два примера применения этой методики: один — из области семейных отношений, другой — из деловой сферы.

Пример 1

Описание: «Дорогой мой, когда мы были в гостях, ты критиковал меня при всех».

Выражение: «Я чувствую себя обиженной и оскорбленной».

Предложение: «Я хотела бы, чтобы ты воздерживался от критики меня на людях».

Вознаграждение: «Я чувствую себя лучше, когда ты добрее ко мне. А завтра я испеку твой любимый яблочный пирог!»

Пример 2

Описание: «Мы договаривались, что ремонт кухни будет стоить 500 рублей, так? А теперь вы требуете 700».

Выражение: «Я недоволен, потому что считаю, что договоренность надо соблюдать точно».

Предложение: «Если вы не можете обосновать добавочные затраты, давайте рассчитываться согласно первоначальному договору».

Вознаграждение: «Если мы поладим, я буду рекомендовать вашу фирму своим друзьям, которые тоже хотят провести у себя ремонт».

Разумеется, когда мягкая тактика **не** срабатывает, у вас всегда остается возможность перейти к более жестким формам ведения переговоров.

3.5. ТЕХНИКА МЯГКОГО КРИТИЧЕСКОГО ЗАМЕЧАНИЯ

Если ваш сотрудник или кто-то из ваших близких (родственник, друг, товарищ) совершил ошибку или проступок, заслуживающий осуждения, то на это можно реагировать по-разному. Можно закрыть глаза на проступок, а можно и устроить из-за него целый скандал.

В первом случае вы не только скрываете от совершившего проступок вашу негативную оценку его поведения, но и фактически молчаливо допускаете возможность повторения подобных проступков. Во втором — вы раздуваете конфликт, рискуете нарваться на отпор и, скорее всего, порождаете обиду и неприязнь. Но ошибка уже совершена, и с этим ничего не поделаешь. Если вы, несмотря на нее, продолжаете ценить виновника и не хотите портить ваши отношения, то уместно сделать по поводу его ошибки или проступка критическое замечание, воспользовавшись следующей трехчастной схемой.

- 1) Начать критическое замечание с похвалы.

Например, рабочему, пустившему в брак дорогую деталь, сказать:

«Вы, Василий Иванович, замечательный работник, вы много раз оставались для сверхурочной работы, и мы всегда знали, что если вы

беретесь сделать заказ, то он будет выполнен качественно и в срок».

2) Описать суть ошибки:

«Но, Василий Иванович, вчера вы заporоли деталь, которая стоит 1000 рублей».

3) Выяснить причины ошибки и объяснить, что конкретно нужно делать, чтобы она больше не повторялась:

«Давай разберемся, почему это произошло... В следующий раз для подобных деталей надо ставить такой-то резец...»

Предварительная похвала важна, ибо снимает всякие подозрения в вашей несправедливости и настраивает работника на внимательное отношение к вашей критике. Очевидно, что если исправить брак нельзя, то никакая ругань убыток не возместит, а хорошего работника только расстроит. Если он действительно хороший работник и вы не собираетесь с ним расставаться, лучше сделать так, чтобы он впредь таких ошибок не повторял. Эта схема критического замечания позволяет указать на ошибку и предупредить ее повторение, не обижая человека и настраивая его на улучшение работы.

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать — оштрафовать, уволить... Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим:

— Здравствуйте, я Генри Форд, директор.

Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом заодно узнав — на всякий случай! — их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет:

— Попробуйте мои — они лучше...

После того, как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил:

— Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте

отойдем туда, — и указал на место для курения. — Прошу вас, курите всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.

Нетрудно заметить, что Форд вел разговор с рабочими в точности по трехчастной схеме критического замечания.

Конечно, техника мягкого критического замечания может варьироваться.

Служащий одной американской фирмы совершил ошибку, которая принесла фирме убыток в 5 миллионов долларов. Когда его вызвал к себе управляющий, ему было ясно, для чего: конечно, чтобы сообщить о его увольнении.

— Садитесь, — сказал управляющий. — Я хочу вам сказать, что решено повысить вашу заработную плату.

Служащий от неожиданности потерял дар речи. Обретя его снова, он воскликнул:

—Но почему? Ведь из-за моей ошибки фирма так сильно пострадала! Я заслужил, чтобы меня уволили!

—Надеюсь, что впредь вы подобных оплошностей делать уже не будете. На ошибках учатся. Ваша учеба обошлась фирме в 5 миллионов долларов. Мы не можем позволить себе выбрасывать за ворота работников, на обучение которых потратили такую сумму.

—

По сути дела, здесь также использована техника мягкого критического замечания.

§4. ТОРГОВЫЙ СТИЛЬ

4.1. ОСОБЕННОСТИ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Принцип этого стиля переговоров: «вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то». Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы зато в чем-то выиграть.

Уступка используется как средство преодолеть сопротивление оппонента и добиться от него того, что вам нужно

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой — допускает ради достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Вместе с тем он существенно отличается от обоих указанных стилей.

Когда Остап Бендер потребовал от Корейко миллион в обмен на папку с «компроматом», это было сделано в форме ультиматума. Когда же ему понадобилось выманить у Элочки-людоедки желанный стул, никакого ультиматума он ей предъявить не мог. Но, встав на путь переговоров в торговом стиле, Остап предложил Элочке взамен стула позолоченное чайное ситечко и тем склонил ее отдать стул по доброй воле. В обоих случаях, однако, Остапа совершенно не заботило, как будут складываться его дальнейшие отношения со своими оппонентами.

Таким образом, жесткий стиль *принуждает* оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда как торговый стиль позволяет добиться от оппонента *добровольного* согласия на то же. Вместе с тем торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

Торговый стиль широко применяется для разрешения конфликтов самого различного рода. Правда, он мало уместен в отношениях между близкими, любящими друг друга людьми. Чаще всего он используется там, где обе стороны заинтересованы в совместном решении какого-то спорного вопроса, но не могут достичь его, если не согласятся в чем-то отступить от своих первоначальных позиций. Поэтому приходится идти на компромисс,

который хотя и не полностью, но все же в большей или меньшей степени устраивает обе конфликтующие стороны. Нередко они обе не слишком довольны таким компромиссом, но соглашаются на него, так как иначе было бы еще хуже.

При сокращении штатов учреждения необходимо было уволить одну из двух лаборанток. Было трудно решить, какую из них: у каждой имелись основания настаивать на том, чтобы ее оставили на работе. Вспыхнул конфликт, в который втянулись сотрудники. Некоторые из них стали на сторону одной, а некоторые поддерживали другую. В конце концов дело закончилось компромиссом: обе лаборантки были оставлены в штате на полставки каждая. Это, разумеется, ущемляло их интересы, но за неимением лучшего было, по крайней мере, признано в коллективе как справедливое решение, в котором обе они пострадали в равной мере.

4.2. ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ

В торговом стиле обычно ведутся переговоры в области рыночных отношений. Когда возникает спор о цене и других условиях купли-продажи товара, каждая сторона хочет заключить коммерческую сделку с наибольшей выгодой для себя. Но так как обе заинтересованы в том, чтобы сделка состоялась, им приходится соглашаться на меньшую выгоду, чем хотелось бы, чтобы не сорвать сделку и вообще не лишиться выгоды. Типичной тактикой переговоров в такой ситуации является позиционный торг.

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определяются строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т. д. Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина.

Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т. е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

Типичный пример позиционного торга — переговоры Остапа Бендера с монтером театра Колумба о том, чтобы тот выкрал и продал ему находящиеся в театре стулья.

«Договаривающиеся стороны заглядывали друг другу в глаза, обнимались, хлопали по спинам и вежливо смеялись.

—Ну, — сказал Остап, — за все дело десятку!

—Дуся! — удивился монтер. — Вы меня озлобляете. Я человек, измученный нарзаном.

—Сколько же вы хотите?

—Положите полета. Ведь имущество-то казенное. Я человек измученный.

—Хорошо. Берите двадцать! Согласны? Ну, по глазам вижу, что согласны.

—Согласие есть продукт при полном непротивлении сторон.

—Хорошо излагает, собака, — шепнул Остап на ухо Ипполиту Матвеевичу, — учитесь.

—Когда же вы стулья принесете?

—Стулья против денег.

—Это можно, — сказал Остап, не думая.

— Деньги вперед, — заявил монтер, — утром — деньги, вечером — стулья или вечером — деньги, а на другой день утром — стулья.

—А может быть, сегодня — стулья, а завтра — деньги? — пытал Остап.

—Я же, дуся, человек измученный. Такие условия душа не принимает.

—Но ведь я, — сказал Остап, — только завтра получу деньги по телеграфу.

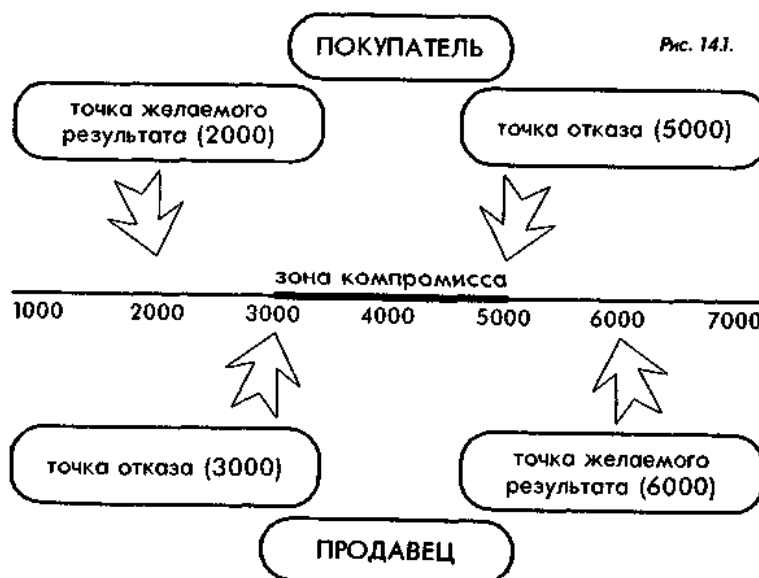
—Тогда и разговаривать будем, — заключил упрямый монтер».

Торг здесь идет по поводу двух условий: цена стульев и предоплата. По первому вопросу Остапу удалось, изменив свою начальную позицию на

10 рублей, добиться, чтобы монтер отошел от своей начальной позиции на 30 рублей. Но по второму вопросу монтер, чувствуя, что баланс сил на его стороне, стоял на своей позиции твердо, и Остапу пришлось отступить. Недаром Остап с самого начала понял, что монтер — «великий дока».

СХЕМА ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА

Чтобы представить стандартную схему позиционного торга, рассмотрим следующий пример (см. рис. 14.1).



Предположим, вы решили купить автомобиль. Подсчитав свои ресурсы, вы приходите к выводу, что максимальная сумма, которую вы можете выделить на это, не превышает **5000** долларов. Если автомобиль стоит больше, вам придется отказаться от покупки. Это ваша *точка отказа*. Выяснив рыночную конъюнктуру, вы убеждаетесь, что на эту сумму новый автомобиль не приобрести. Придется покупать подержанный. Вы определяете, каким требованиям он должен удовлетворять. Скажем, он, по вашим представлениям, должен быть не старше пяти лет, переднеприводным, пятиместным, с радиолой и т. п. Изучение рыночных цен дает вам надежду, что в лучшем случае, если вам очень повезет, вы сможете такой автомобиль купить, предположим, за **2000** долларов. Это — наиболее выгодный для вас случай, предел ваших мечтаний. Сумма в **2000** долларов есть *точка желаемого результата*. Но так как купить автомобиль с нужными вам

качествами за эту сумму возможно лишь при крупном везении, вы понимаете, что, скорее всего, вам придется потратить на покупку автомобиля больше. Итак, у вас получается *интервал ваших возможностей* — промежуток между точкой отказа и точкой желаемого результата: от 2000 до 5000. С этим вы и выходите на автомобильный рынок.

А совершенно независимо от вас на этот рынок приходит и продавец, желающий продать свой подержанный автомобиль. Он тоже знакомится с рыночной ситуацией и обнаруживает, что его автомобиль может быть продан в самом лучшем случае за 6000 долларов. Таким образом, **6000** — это *точка желаемого результата* для продавца. Но поскольку вероятность выручить эту сумму за автомобиль с такими качествами, как у него, не слишком высока, весьма возможно, что придется ограничиться меньшей ценой. Вместе с тем продавать автомобиль слишком дешево невыгодно. Учитывая сложившиеся на рынке условия, продавец определяет для себя нижний предел цены, за которую он в самом худшем случае согласится продать автомобиль. Пусть это будет, скажем, 3000 долларов. На меньшее соглашаться слишком невыгодно, и продавец решает, что лучше откажется о продаже автомобиля, чем продаст его по столь низкой цене. 3000 долларов — это его *точка отказа*. В итоге у него тоже получается *интервал его возможностей*: от 3000 до 6000.

Если вы встретитесь на рынке с этим продавцом, и его автомобиль окажется соответствующим вашим требованиям, то встанет вопрос о цене, при которой продажа-покупка автомобиля может состояться. Вы вступаете с продавцом в позиционный торг по поводу цены. Перспективы заключения сделки между вами зависят от того, есть ли у вас с продавцом *зона компромисса* — общая зона, находящаяся внутри как вашего, так и его интервала возможностей. Из рис. 14.1 видно, что такая зона существует: она лежит между вашей и его точками отказа — от 3000 до 5000. Если бы ваши интервалы возможностей хотя бы частично не совпадали и между ними не было бы соприкосновения, торг был бы обречен на провал. Наличие же зоны

компромисса делает заключение сделки возможным.

Если сделка состоится, то, очевидно, договорная цена, по которой вы приобретете автомобиль, будет находиться где-то внутри зоны компромисса. Но где именно? Может быть, точно в середине ее (4000), а может, ближе к какому-то ее краю. Это зависит от массы самых различных обстоятельств — от вашей и продавца настойчивости, силы характера и красноречия, от его умения «подать товар лицом» и вашей способности убедить его в необходимости уступок, от того, насколько срочно ему необходимы деньги и насколько сильно вы обуяны жадой поскорее обзавестись автомобилем, от ожидаемых изменений курса доллара или импортных пошлин на автомобили, и т. д. Нередко позиционный торг превращается в состязание сторон, в котором большего достигнет тот, кто проявит больше воли и хитрости. Но так или иначе задача позиционного торга сводится к тому, чтобы найти внутри зоны компромисса *точку согласия*, — цену, с которой охотно или не очень охотно, но согласятся и покупатель, и продавец («продукт при полном непротивлении сторон», как выразился монтер, торговавшийся с Остапом Бендером насчет стульев).

Поиск точки согласия происходит путем взаимных уступок, ведущих к сближению позиций покупателя и продавца. В результате этого сближения область поиска точки согласия постепенно сужается и, в конце концов, когда она стягивается в точку, это знаменует успешный конец переговоров.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА

В обыденной жизни позиционный торг с большим или меньшим искусством умеет вести любая домашняя хозяйка, покупающая на базаре продукты. При этом она, отправляясь за покупками, так или иначе заранее планирует, что купить и по какой примерно цене. Тем более необходимы предварительная подготовка и планирование позиционного торга в серьезных коммерческих делах, экономических или политических спорах и столкновениях.

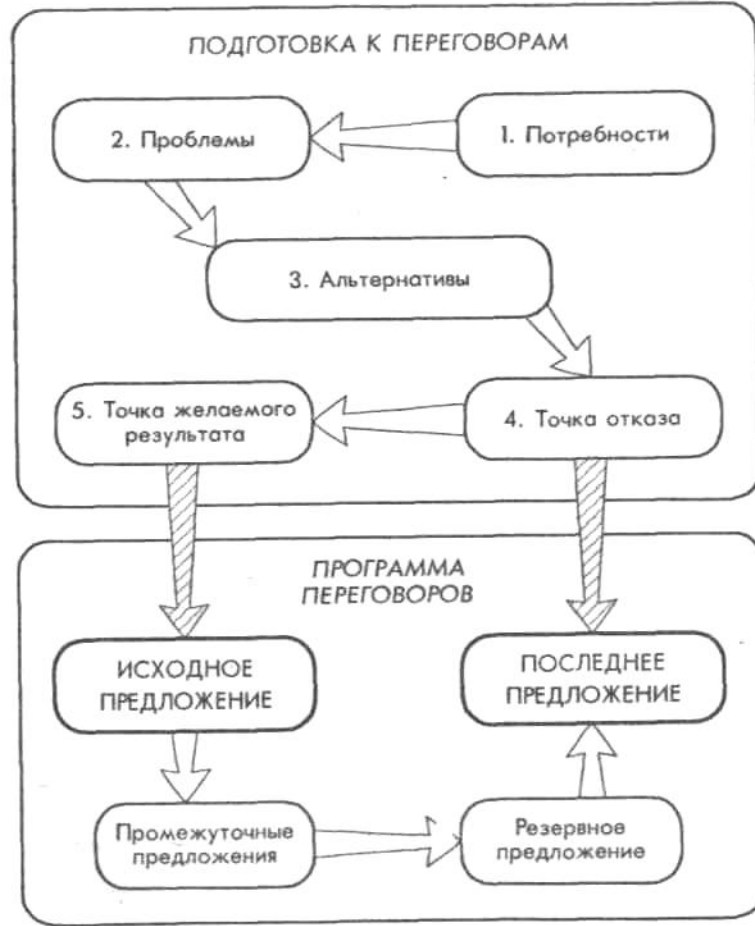
Чтобы эффективно вести торговые переговоры, нужно до их начала, во-первых, определить свои потребности, ради которых вы идете на переговоры. Эти потребности полезно ранжировать, расставить по степени важности. Скажем, при оптовых закупках можно выделить в числе параметров, на которые следует обратить внимание, качество товара, его цену, срок оплаты, объем закупаемой партии. В одних случаях среди этих параметров приоритетным является высокое качество, в других — низкая цена, в третьих — более растянутый срок оплаты или возможность взять товары в кредит. Ориентируясь на приоритетный параметр, можно снизить требования в отношении других параметров.

Во-вторых, важно до вступления в переговоры изучить сначала ситуацию, на фоне которой они будут происходить. В коммерческих отношениях требуется основательное знакомство с рыночной конъюнктурой, в политических стычках — знание расстановки сил, степени поддержки электоратом различных партий и общественных движений и пр. Без этого можно крупно ошибиться в определении точки отказа и точки желаемого результата и оказаться марионеткой в руках ловкого оппонента.

В третьих, целесообразно собрать побольше информации о другой стороне. В частности, большое значение имеет информация, позволяющая понять потребности оппонента и предугадать, как он их ранжирует. Знание приоритетов, которыми он будет руководствоваться, поможет найти наиболее оптимальные средства воздействия на него.

На рис. 14.2 представлены основные этапы подготовительной работы, которую целесообразно проделать до начала позиционного торга. Переходить от одного из этих этапов к другому лучше всего в соответствии с указанным на рис. 14.2 порядком.

1. Определение *потребностей*, которые должны быть удовлетворены в процессе переговоров, с учетом сложившейся к моменту их начала ситуации, конъюнктуры и т. д., расстановка приоритетов, обоснование целесообразности вступления в переговоры.



2. Выяснение *проблем*, трудностей, препятствий, с которыми вы можете столкнуться в ходе переговоров. Здесь следует оценить свои ресурсы и возможности и с их помощью добиться удовлетворения своих потребностей, а также потребности и ресурсы вашего будущего оппонента, его возможности противодействовать реализации ваших намерений.

3. Решив две предыдущие задачи, необходимо на основании полученных при этом выводов продумать *последствия*, которые будут иметь место, если переговоры не состоятся, будут сорваны или закончатся безрезультатно. Это чрезвычайно важный элемент подготовки к переговорам. Дело в том, что психологически бывает трудно отказаться от заключения сделки, которая удовлетворяет какие-то ваши потребности, даже если вы чувствуете, что не получите в результате нее все, что вам хотелось. Позиционный торг затягивает вас в игру, которую кажется неразумным не довести до логического конца. И чем дольше длится торг, тем меньше

хочется прекращать его, не достигнув никакого результата, раз уж потрачено нашего столько времени и сил. Нередко возникает даже беспокойство, что провал переговоров будет чуть ли не катастрофой. Это может привести вас к заключению совершенно невыгодного договора. Поэтому, готовясь к переговорам, следует заранее представить, что ожидает вас в том случае, когда они зайдут в тупик и точка согласия не будет найдена.

Целесообразно перед началом торга обдумать альтернативы: что бы вы делали, если бы отказались от него? Что вы будете делать, если он окончится неудачей?

Если, как это было описано выше (см. рис. 14.1), вы собираетесь купить автомобиль, то будет не лишним предварительно определить альтернативы этой покупке: если сделать ее не удастся, что будет? В конце концов, ведь ничего страшного не произойдет. Предположим, автомобиль нужен вам для передвижений по городу. Но, может быть, денег, сэкономленных в результате отказа от его покупки, надолго хватит вам на оплату регулярных ежедневных поездок на такси, и это будет даже более удобно для вас, так как избавит от трудностей вождения, обслуживания, ремонта собственного автомобиля. А если вы владелец автомобиля, желающий его продать, то каковы ваши альтернативы на тот случай, когда продажа почему-либо не состоится? Возможно, что попытки найти лучший ответ на этот вопрос позволят вам обнаружить, что вы, сохранив за собою этот автомобиль еще на некоторое время, ничего не проиграете или даже в чем-то выиграете.

4. Сравнивая имеющиеся у вас альтернативы с предложениями, которые могут быть вам сделаны в позиционном торге, вы получаете возможность определить *точку отказа*. Чем лучше ваши альтернативы, тем сильнее ваша позиция на переговорах. Знание альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на случай провала переговоров, дает вам защиту от

принятия невыгодных для вас соглашений.

5. Следующий шаг в процессе подготовки к позиционному торгу — определение *наилучшего варианта* решения ваших проблем. Это позволяет наметить цели, к которым вы будете стремиться, и общее направление ваших усилий в предстоящих переговорах. Однако в попытках достичь самого лучшего результата необходимо считаться с реальными условиями, которые ограничивают шансы на это. Внося поправки, основанные на учете ситуации и конъюнктуры, вы получаете *точку желаемого результата*. Она должна быть достаточно разумной и обоснованной.

Проделав всю эту предварительную работу, можно приступать к составлению программы позиционного торга.

Обычно точка желаемого результата кладется в основу *исходного предложения*, с которого вы начинаете позиционный торг (в схеме на рис. 14.1 исходное предложение покупателя — 2000 долларов, продавца — 6000). Затем определяется *последнее предложение*, при непринятии которого оппонентом вы прервете переговоры с ним. Обычно оно соответствует *точке отказа*.

После этого продумывается серия *промежуточных предложений*, содержащих какие-то уступки от первоначальных позиций. В этих промежуточных предложениях, с одной стороны, должны учитываться ваши приоритеты (от каких ваших исходных требований вы можете отказаться и в какой последовательности это делать). Так, в примере с покупкой автомобиля вы можете решить, что ради более низкой цены допустимо отказаться от наличия радиолы или согласиться купить автомобиль со сроком эксплуатации большим, чем намеченные первоначально 5 лет. С другой стороны, необходимо принимать во внимание возможные запросы и встречные предложения оппонента, чтобы идти лишь на минимальные для вас, но важные для него уступки.

Наконец, полезно еще иметь в запасе *резервное предложение* — предпоследнее ваше предложение, оставляющее вам лишь небольшой резерв

для последней уступки, на которую вы можете пойти лишь в самом крайнем случае. Если оппонент отвергнет это предложение, то целесообразно подумать, стоит ли делать ему ваше последнее предложение: например, в коммерческом торге часто в таких случаях лучше прервать переговоры с другой стороной, чтобы попытаться совершить сделку с другим контрагентом, который, возможно, не потребует от вас столь значительных уступок.

Разумеется, при осуществлении позиционного торга на самом деле почти всегда приходится в чем-то отступать от заранее намеченной программы. Скажем, если ваша точка отказа при покупке автомобиля — 5000 долларов, а вам предлагается машина, удовлетворяющая всем вашим главным требованиям, но по цене 5050 долларов, то вряд ли разумно из-за такого сравнительно небольшого превышения намеченного предела платы отказываться от покупки. Но наличие продуманной программы придаст вам уверенность и позволит провести торг более эффективно.

ПРИЕМЫ ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА

Отмеченное выше сходство торгового стиля переговоров с жестким и мягким стилями позволяет использовать в нем практически все применяемые там приемы и уловки. При выборе их, однако, необходимо считаться с тем, что жесткие приемы, возможно, позволят вам добиться большей выгоды, но за счет ухудшения отношений с оппонентом, а мягкие же сохраняют добрые отношения с ним, но, весьма вероятно, заведут вас слишком далеко в сторону уступок. Кроме того, к торговому стилю обычно обращаются там, где ни один оппонент не имеет достаточного перевеса в силах. Поэтому приходится рассчитывать, главным образом, на *убеждение* оппонента, а не на насильственное принуждение его к согласию с вами.

Чаще всего в позиционном торге преимущество оказывается на стороне того, кто имеет достаточно привлекательные альтернативы, чтобы не идти на серьезные отступления от своей начальной позиции (исходного

предложения), а также того, кто проявляет больше упорства и хитрости. Важную роль играет также владение информацией о положении дел партнера, о его планах и намерениях.

К специфическим приемам и уловкам позиционного торга относятся маневры, связанные с выбором форм подачи и дозированием фигурирующей в переговорах информации.

Тактика сокрытия и открытия информации. Один из вопросов, которые приходится решать по ходу позиционного торга, — это вопрос, в какой мере нужно информировать оппонента о своих замыслах и планах. Вы не обязаны открывать их ему. Но, может быть, для достижения лучших для вас результатов это стоит сделать?

Как правило, участники позиционного торга предпочитают не объявлять друг другу свои точки отказа. И это вполне разумно, так как оппонент, зная интервал ваших возможностей, будет всеми силами стремиться «прижать» вас к его границе, не боясь, что вы откажетесь от переговоров. Однако иногда, если вы заинтересованы в успехе торга и чувствуете, что ваш оппонент рассчитывает получить от вас уступки, выходящие за пределы ваших возможностей, лучше открыть ему ваше истинное положение и сразу четко указать на вашу точку отказа.

Открывать или скрывать ваши альтернативы от оппонента? Это также зависит от обстоятельств, и в первую очередь — от вашей оценки хода его мыслей. Как правило, если альтернативы хороши (допустим, в соседней комнате вас уже ждет конкурент вашего оппонента), то в ваших интересах сообщить о них оппоненту. Это тем более стоит сделать, если он, как вам кажется, полагает, что у вас хорошей альтернативы нет. Но когда ваша лучшая альтернатива переговорному соглашению хуже, чем он думает, раскрыть ее — значит скорее ослабить, чем укрепить вашу позицию.

Разведка. Часто именно с нее оппоненты и начинают процесс переговоров. Они делают пробные ходы в виде намеков, невзначай брошенных замечаний, разнообразных предложений, высказываемых в

качестве возможных вариантов решения подлежащих обсуждению проблем. Это «пробные шары», которые пускаются для того, чтобы оценить реакцию оппонента на них и тем самым вывести слабые места в его позициях.

Игра промежуточными предложениями. Предъявляя промежуточные предложения в искусно подобранной последовательности, можно направить внимание оппонента в выгодную для вас сторону. Вы можете, например, замаскировать ваши приоритеты и тем самым не допустить, чтобы он эксплуатировал их (скажем, заметив вашу особую заинтересованность в каком-то качестве товара, использовал это для взвинчивания цены на него).

Рассказывают, что одна японская фирма некогда вела переговоры с советской стороной о закупках рыбы. В ходе этих переговоров японцы настаивали, главным образом, на большом объеме закупок, уверяя, что качество рыбы их не интересует, так как она пойдет на производство удобрений. В результате было заключено соглашение, в котором советская сторона обязалась поставить большую партию дешевой низкосортной рыбы. Сделка казалась ей очень выгодной. Но она была еще более выгодной для японской фирмы, которую на самом деле рыба вообще не заботила (и ее ни на что кроме удобрений и не собирались пускать): главное, что интересовало фирму — это дубовые бочки, в которых рыба должна была поставляться.

Имитация мягкого стиля. В ходе позиционного торга ваш оппонент может изображать уступчивость, доброжелательность, добросердечность, тогда как на самом деле за этим кроется весьма жесткое намерение получить от вас большие уступки. Он лишь имитирует мягкий стиль переговоров. Такая имитация — не более чем манипулятивная уловка, с помощью которой усыпляется ваша бдительность. В деловых переговорах назойливая демонстрация ничем не обоснованной, но пылкой симпатии к вам, ради которой оппонент ни с того ни с сего готов идти навстречу вашим предложениям, редко бывает искренней. Она должна лишь увеличивать

внимательность, с которой проверяются и оцениваются предложения оппонента.

Рассмотрим два примера позиционного торга, взятых из гоголевских «Мертвых душ». Водном из них Чичиков ведет переговоры о покупке мертвых душ с Собакевичем, в другом — с Плюшкиным. Гоголь очень тонко передает психологические нюансы торгового стиля переговоров и некоторые типичные уловки, пускаемые в ход при позиционном торге. (Гоголевский текст приводится с сокращениями).

Пример 1. Чичиков — Собакевич

—Вам нужно мертвых душ? — спросил Собакевич очень просто, без малейшего удивления, как будто речь шла о хлебе.

—Да, — ответил Чичиков и смягчил выражение, прибавивши: — «несуществующих»... — Извольте, я готов продать, —сказал Собакевич, смекнувши, что покупатель, верно, имеет здесь какую-нибудь выгоду...

(Неожиданное для Чичикова начало торга)

—А, например, как же цена? хотя, впрочем, это такой предмет... что о цене даже странно...

—Да чтоб не запрашивать с вас лишнего, по сту рублей за штуку! — сказал Собакевич.

—По сту! — вскричал Чичиков, разинув рот и поглядев ему в самые глаза, не зная, сам ли он ослышался, или язык Собакевича по своей тяжелой натуре, не так поворотившись, брякнул вместо одного другое слово.

—Что ж, разве это для вас дорого? — произнес Собакевич и потом прибавил: — А какая бы, однако ж, ваша цена?

—Моя цена! Мы, верно, как-нибудь ошиблись или не понимаем друг друга, позабыли, в чем состоит предмет. Я полагаю с своей стороны, положив руку на сердце: по восьми гривен за душу, это самая красная цена!

—Эк куда хватили — по восьми гривенок!

—Что ж, по моему убеждению, больше нельзя.

—Ведь я продаю не лапти.

(Чичиков уступает инициативу, и Собакевич берет ее в свои руки)

— Однако ж согласитесь сами: ведь это тоже и не люди.

—Так вы думаете, сыщете такого дурака, который бы вам продал по двугривенному ревизскую душу?

—Но позвольте: зачем вы их называете ревизскими, ведь души-то сами давно уже умерли... Впрочем, чтобы не входить в дальнейшие разговоры по этой части, по полтора рубли, извольте, дам, а больше не могу.

(Собакевич старается преувеличить достоинства своего «товара», а Чичиков — преуменьшить их)

Стыдно вам и говорить такую сумму! вы торгуйтесь, говорите настоящую цену!

—Не могу, Михаил Семенович, поверьте моей совести, не могу: чего уж невозможно сделать, того невозможно сделать, — говорил Чичиков, однако ж по полтинке еще прибавил.

(Намек на то, что Собакевич знает «настоящую цену»)

— Да что вы скупитесь? — сказал Собакевич. — Право, недорого! Другой мошенник обманет вас, продаст дрянь, а не душила у меня что ядреный орех, все на подбор: не мастеровой, так иной какой-нибудь здоровый мужик... (Далее Собакевич долго говорит о нескольких своих умерших крепостных).

—Но позвольте, — сказал наконец Чичиков, изумленный таким обильным наводнением речей, которым, казалось, и конца не было, — зачем вы исчисляете все эти качества, ведь в них толку теперь нет никакого, ведь это все народ мертвый...

—Да, конечно, мертвые, — сказал Собакевич..., а потом прибавил: — Впрочем, и то сказать: что из этих людей, которые числятся теперь живущими? Что это за люди? мухи, а не люди.

—Да все же они существуют, а это ведь мечта.

—Ну нет, не мечта!..

(Собакевич отвлекает внимание Чичикова от того, что души мертвые и затягивает торг)

—Нет, больше двух рублей я не могу дать, — сказал Чичиков.

—Извольте, чтоб не претендовали на меня, что дорого запрашиваю и не хочу сделать вам никакого одолжения, извольте — по семидесяти пяти

рублей за душу... право только для знакомства.

«Что он в самом деле, — подумал про себя Чичиков, — за дурака, что ли, принимает меня?» — и прибавил потом вслух:

— Мне странно, право: кажется, между нами происходит какое-то театральное представление или комедия, иначе я не могу себе объяснить... Вы, кажется человек довольно умный, владеете сведениями образованности. Ведь предмет просто фу-фу. Что ж он стоит? кому нужен?

(Результат: Собакевич заставил Чичикова уступить — с 8 гривен до 2 рублей. В ответ Собакевич тоже делает уступку)

— Да вот вы же покупаете, стало быть, нужен.

Здесь Чичиков закусил губу и не нашелся, что отвечать. Он стал было говорить про какие-то обстоятельства фамильные и семейственные, но Собакевич отвечал просто:

— Мне не нужно знать, какие у вас отношения... Вам понадобились души, я и продаю их вам, и будете раскаиваться, что не купили.

— Два рублика, — сказал Чичиков.

— Эк, право... Вы давайте настоящую цену!

(Сильный ход Собакевича: прием «бумеранг»)

«Ну, уж черт его побери, — подумал про себя Чичиков, — по полтине ему прибавлю, собаке, на орехи!»

— Извольте, по полтине прибавлю.

(Результат: Чичиков еще поднимает цену)

— Ну, извольте, и я вам скажу тоже мое последнее слово: пятьдесят рублей! право, убыток себе, дешевле нигде не купите такого хорошего народа!..

(Угроза прервать переговоры)

— Да я в другом месте нипочем возьму. Еще мне всякий с охотой сбудет их, чтобы только поскорее избавиться. Дурак разве станет держать их при себе и платить подати!

(Ссылка на альтернативу. Рациональный довод)

— Но знаете ли, что такого рода покупки, я это говорю между нами, по дружбе, не всегда позволительны, и Расскажи я или кто иной —

такому человеку не будет никакой доверенности...

«Вишь, куда метит, подлец!» — подумал Чичиков и тут же произнес с самым хладнокровным видом:

— Как вы себе хотите, я покупаю не для какой-либо надобности, как вы думаете, а так, по наклонности собственных мыслей. Два с полтиною не хотите — прощайте!

(Опять угроза. Чичиков отводит угрозу, делая вид, что она ему не страшна. Последнее предложение)

«Его не собьешь, неподатлив!» — подумал Собакевич.

— Ну, бог с вами, давайте по тридцати и берите их себе.

— Нет, я вижу, вы не хотите продать, прощайте! (Дальше Собакевич предлагает 25, но Чичиков отказывается)

— Какова же ваша будет последняя цена? — сказал наконец Собакевич.

— Два с полтиною.

(Результат: уступка Собакевича)

— Право, у вас душа человеческая все равно что пареная репа. Уж хоть по три рубля дайте!

— Не могу.

— Ну, нечего с вами делать, извольте! Убыток, да уж нрав такой собачий: не могу не доставить удовольствие ближнему.

(Уловка «последнего требования». Чичиков на нее не поддается)

Пример 2. Чичиков — Плюшкин

Узнав, что у Плюшкина со дня подачи последней ревизии умерло 120 душ, Чичиков выразил ему соболезнование.

— Да ведь соболезнование в карман не положишь, — сказал Плюшкин.

(Удачное начало)

И тогда Чичиков изъявил готовность принять на себя обязанность платить подати за всех крестьян, умерших несчастными случаями. Предложение изумило Плюшкина.

— Да ведь как же? Ведь это вам самим-то в убыток?

(Неожиданность для Плюшкина. Он так жаждет сэкономить на податях, что и не задается вопросом о мотивах Чичикова)

— Да мы вот как сделаем: мы совершим на них купчую крепость, как бы они были живые и как бы вы их мне продали.

(Имитация мягкого стиля. Результат: О плате за души и речи нет)

—А не знаете ли вы какого-нибудь вашего приятеля, — сказал Плюшкин,, которому бы понадобились беглые души?

—А у вас есть и беглые? — быстро спросил Чичиков...

—А ей-Богу, так!.. А уж я бы за них что ни дай взял бы.

В ответ Чичиков сказал, что «будучи подвигнут участием, он готов дать... но что это такая безделица, о которой даже не стоит говорить.

—А сколько бы вы дали? — спросил Плюшкин...

—Я бы дал по двадцати пяти копеек за душу.

—Только, батюшка, ради нищеты-то моей, уже дали бы по сорок копеек.

(Плюшкин не знает, как «котируются» на рынке беглые души.

Чичиков прижимает планку к своей точке желаемого результата.

Психологическое давление)

— Почтеннейший! — сказал Чичиков, — не только по сорок копеек, по пятисот рублей заплатил бы! с удовольствием заплатил бы, потому что вижу — почтенный, добрый старик терпит по причине собственного добродушия.

—А ей-Богу, так! ей-Богу, правда! — сказал Плюшкин, свесив голову вниз и сокрушительно покачав ее. — Все от добродушия.

—Ну, видите ли, я вдруг постигнул ваш характер. Итак, почему ж не дать бы мне по пятисот рублей за душу, но... состояния нет; по пяти копеек, извольте, готов прибавить, чтобы каждая душа обошлась, та-ким образом, в тридцать копеек.

(Имитация мягкого стиля. Лесть)

—Ну, батюшка, воля ваша, хоть по две копейки пристегните.

—По две копеечки пристегну, извольте.

На этом сделка и совершилась. (*Уловка последнего требования*)

Чичиков покупает мертвые души при отсутствии рыночной цены на этот «товар». Поэтому цена, по которой он совершает свои сделки, всецело зависит от психологических обстоятельств — характера и ума собеседников, их умения добиться уступок. Нетрудно видеть, что прижимистый, хитрый и нахрапистый Собакевич доводит цену до чичиковской точки отказа, тогда как ослепленный жадностью и почти утративший от этого разум Плюшкин отдает свои мертвые души даром, а беглые — по 32 копейки (в 8 раз дешевле, чем Собакевич), что, видимо, близко к чичиковской точке желаемого результата. Из опыта Чичикова можно извлечь тот урок, что вести позиционный торг с людьми типа Собакевича гораздо труднее, чем с людьми типа Плюшкина (не говоря уж о Манилове).

§5. СОТРУДНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

5.1. МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Сотрудничать — значит действовать вместе, принимать участие в общем деле. Если в ситуации конфликта удастся повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают *совместно работать над общим делом* — решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Однако сделать так, чтобы люди, находящиеся в конфликтных отношениях, стали в процессе переговоров сотрудничать в поиске способов решения спорных вопросов, — задача непростая. Она облегчается, если строить переговоры в духе сотрудничества стремятся обе стороны, и значительно затрудняется, когда этого желает лишь одна сторона, а другая противится. Тем не менее, как в первом, так и во втором случае сторона, избравшая сотруднический стиль переговоров, может, в принципе, склонить к этому стилю и другую сторону. Существует специальная методика,

помогающая достичь этого, — *метод принципиальных переговоров*, разработанный группой гарвардских ученых под руководством Фишера и Юри. Метод принципиальных переговоров, по словам его разработчиков, «состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью»¹.

5.2. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

В методе принципиальных переговоров центральное место занимают четыре понятия: *люди, интересы, варианты, критерии*. Этими понятиями определяются базовые элементы переговорного процесса, обращение к которым должно осуществляться в соответствии с определенными рекомендациями. Метод сводится к четырем основным правилам, каждое из которых относится к одному из этих базовых элементов.

1. Люди: Отделите человека от проблемы — обсуждайте проблемы, а не друг друга.

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. СПб., 1992. С. 7.

2. *Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.*

3. *Варианты: Изобретайте взаимовыгодные варианты.*

4. *Критерии: Настаивайте на использовании объективных критериев*

Рассмотрим подробнее указанные четыре принципа, следуя Фишеру и Юри.

5.3. ПЕРВОЕ ПРАВИЛО: ОТДЕЛИТЕ ЧЕЛОВЕКА ОТ ПРОБЛЕМЫ

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров — живые люди. Они отстаивают свои подходы к обсуждаемым проблемам, эмоционально реагируют на слова собеседников, переживают свои удачи и неудачи, расстраиваются, обижаются, негодуют, возмущаются... Таким образом, в процесс решения проблем вплетается «человеческий фактор». В переговорах не только решаются проблемы — в них устанавливаются контакты между конфликтующими сторонами, происходит личностное взаимодействие между ними. Этот «человеческий фактор» может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

В условиях конфликта возникает тенденция переносить недовольство позицией оппонента на личность самого этого оппонента. Создается иллюзия «плохого человека» (гл. 2, § 3.1). Вследствие этого в ходе переговоров часто «переходят на личности» и вместо того, чтобы обсуждать проблемы, начинают обсуждать личные качества друг друга: обмениваются колкостями, бросают друг другу упреки, обвинения, оскорбления и угрозы. В результате проблемы, ради решения которых устраивались переговоры, остаются в стороне, а переговоры превращаются в перебранку.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Обвинять других — самое легкое дело, особенно тогда, когда действительно есть за что. Однако даже обоснованные обвинения обычно малопродуктивны. Они заставляют вашего оппонента занять оборонительную позицию и защищаться тем крепче, чем сильнее ваше нападение. Возлагая вину на оппонента, вы прочно увязываете его с проблемой, которую надо решить, и это затрудняет ее решение. В такой обстановке любое ваше замечание по существу проблемы может восприниматься другой стороной как личный выпад.

«У нас в квартире вечно беспорядок», — говорит муж. И жена немедленно вспыхивает: «Так, по-твоему, я неряха? А ты сам только и делаешь, что разбрасываешь свои вещи повсюду».

Метод принципиальных переговоров требует отделять разговор о проблемах от разговора о людях. Если ваш оппонент этого не делает, следует не вдаваться с ним в полемику о ваших и его личных качествах, а вернуть дискуссию к существу дела.

Профсоюзный лидер приходит к директору: «Иван Иванович, назревает забастовка: рабочие требуют повышения зарплаты». «Да знаю я тебя, Петр Петрович! Ты же и есть главный смутьян, это ты их подбиваешь бастовать. А сам ведь хорошо знаешь, что я из сил выбиваюсь, чтоб хотя бы на нынешнем уровне зарплату людям выплачивать», — отвечает директор.

Далее тут возможны различные варианты дальнейшего хода переговоров между ними.

Например: «Да если хотите знать, Иван Иванович, главный виновник забастовок у нас — это всегда Вы сами! Это разве вы о людях заботились, когда на одни свои будто бы деловые поездки в Италию истратили такую уйму денег?» — «Да не твое дело судить, зачем я в Италию ездил!» — «А ты думаешь, твои махинации никому неизвестны? Мы ведь и в прокуратуру

обратиться можем!»

Ясно, что при таком ходе дискуссии конфликт не только не разрешится, но и будет еще больше разгораться.

Согласно методу принципиальных переговоров следует избрать иной вариант, который выглядит примерно так: «Иван Иванович, давайте не будем сейчас говорить обо мне. У нас с вами сейчас есть одна общая задача: есть ли возможность снять недовольство рабочих уровнем зарплаты и избежать забастовки? Я беседовал с нашим главбухом, и у меня есть некоторые расчеты...»

Конечно, вас могут раздражать какие-то черты характера оппонента. Но как бы вы ни желали изменить его характер, это вам едва ли удастся сделать. Ваша критика его личных качеств и попытки заняться его перевоспитанием, скорее всего, приведут лишь к обострению отношений. К счастью, чтобы разрешать конфликтные вопросы, совсем не обязательно изменять личность оппонента. Более того, лучше постараться понять его переживания и образ мыслей. Быть может, надо помочь ему избавиться от каких-то предубеждений и напрасных опасений. А может, целесообразно дать ему возможность эмоциональной разрядки: пусть «выпустит пар», освободится от напряжения. Или, возможно, следует как-то откорректировать ваши собственные эмоциональные реакции на его поведение в переговорах. В любом случае вместо того, чтобы заниматься критикой и обвинениями, лучше предложить оппоненту совместно с вами разбираться с проблемой.

Если ваш телевизор на следующий день после приобретения выходит из строя и вам несколько раз приходится для гарантийного ремонта вызывать мастера, который, на ваш взгляд, некомпетентен и к тому же груб, вы можете его обвинить: «Вы халтурщик и не разбираетесь в своем деле». А можно и иначе: «Скажите, как мне поступить: потребовать в магазине замены телевизора, обратиться к вашему директору, чтобы он прислал

другого мастера, или, может быть, сделать что-нибудь еще?»

Хуже всего, когда налицо личная взаимная неприязнь конфликтантов, как это случается в межличностных конфликтах. Здесь вступить на путь сотрудничества мешает то, что отделить обсуждение проблемы от обсуждения людей очень трудно. Но и в этом случае возможно, по крайней мере, вести разговор не о претензиях к характеру друг друга, а о правилах поведения, которых обе стороны будут придерживаться в отношении друг друга.

5.4. ВТОРОЕ ПРАВИЛО: СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ

Чтобы понять смысл этого правила, надо разобраться, чем отличаются интересы от позиций.

Позиции — это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. *Интересы* — это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, о чем вы приняли решение. Интерес же есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Позиции более или менее отчетливо и открыто формулируются конфликтующими сторонами, тогда как каждая из них даже свои собственные интересы далеко не всегда ясно осознает, не говоря уже об интересах другой стороны. В ходе конфликта обычно весь сыр-бор разгорается вокруг позиций, а интересы являются подлинными движущими силами, действующими молчаливо и незаметно на фоне шума и гама из-за позиций.

Приведем классический пример, иллюстрирующий различие между позициями и интересами. Представьте себе читальный зал библиотеки, в котором сидят два человека. Один встает и распахивает окно. Другой подходит к окну и затворяет его. Первый опять открывает окно, а второй

снова закрывает. Между ними возникает ссора. Они пытаются решить конфликт методом позиционного торга и ищут компромиссное решение: открыть окно, но не полностью. Спор идет о том, насколько оно должно быть открыто — наполовину, на три четверти, на одну десятую или как-нибудь еще. Однако компромисс мало устраивает обоих: при любом решении один остается недовольным, что окно все же открыто, а другой — что оно не распахнуто настежь. На шум подходит библиотекарь, который, предположим, знает метод принципиальных переговоров.

—О чем спор? — спрашивает он.

—Хочу, чтобы окно было открыто, — говорит один.

—Хочу, чтобы окно было закрыто, — говорит другой. Эти заявления выражают позиции спорщиков.

Но библиотекарь, следуя методу принципиальных переговоров, спрашивает одного, почему он хочет, чтобы окно было открыто.

— Нужен свежий воздух! — отвечает он.

Затем библиотекарь спрашивает второго, **почему** он хочет, чтобы окно было закрыто.

Боюсь сквозняка! — отвечает он.

Вот теперь оба спорщика говорят не о своих позициях, а о том, **что** заставило их занять эти позиции. Стало быть, речь идет уже не о позициях, а об интересах.

Итак, оказывается, что спорщики стали отстаивать свои позиции, чтобы удовлетворить свои интересы. Занятые ими позиции — лишь средство для удовлетворения их интересов. Очевидно, что позиции спорщиков несовместимы: окно не может быть одновременно и открытым, и закрытым. Если вести переговоры на уровне позиций, то достичь такого решения, которое полностью удовлетворило бы обоих спорщиков, невозможно, и ничего не остается, кроме как либо решить вопрос силой в пользу одной из сторон, либо пойти на компромисс, которым обе стороны будут не слишком довольны. Но библиотекарь перевел разговор на уровень интересов. А можно ли совместить эти интересы? Можно! Как — это вопрос изобретательности и сообразительности. Например, распахнуть окна в

соседней комнате. Или усадить человека, боящегося сквозняков, туда, куда они не заходят. Или попросить читателей на четверть часа покинуть зал и открыть все окна, чтобы быстро проветрить его. Или еще какие-нибудь..

Как правило, согласовать интересы конфликтующих сторон удастся лучше, чем согласовать их позиции. Во-первых, потому, что обычно существует несколько разных позиций, выражающих один и тот же интерес. Стремясь к удовлетворению какого-то своего интереса, человек занимает одну из них. Отстаивая ее, он перестает искать другие возможные позиции, с которых этот интерес тоже может быть удовлетворен (как это делали в приведенном примере читатели до вмешательства библиотекаря). Во-вторых, у человека интересов гораздо больше, чем те, которые выражаются в занятой им позиции. Противоположность позиций вовсе не означает, что все интересы конфликтантов противоположны (хотя в пылу борьбы им вполне может это показаться). Некоторые их интересы могут находиться в противоречии, но наряду с ними всегда есть и общие, и просто различные интересы.

Например, когда покупатель и продавец вступают в позиционный торг, у них есть противоположные интересы — купить подешевле и продать подороже, но кроме того, существуют и общие интересы — оба участника заинтересованы в заключении сделки, и просто разные — покупателя интересует товар, а продавца — деньги. И тут именно наличие разных интересов и позволяет им договориться.

Разглядеть за позициями интересы — значит проложить дорогу к соглашению. Как это сделать? Задайте себе вопрос, *почему* вы заняли данную позицию. Поставьте себя на место оппонента и задайтесь этим же вопросом относительно его позиции. Можно и прямо спросить его об этом. Помните, что у него, как и у вас, есть множество интересов. Объясните ему свои и скажите, как вы понимаете его интересы. А после этого вместе с ним

решайте изобретательскую задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши, и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом партнеров, которые исходят не из представления «мы против друг друга», а из мысли «мы вместе против проблемы».

5.5. ТРЕТЬЕ ПРАВИЛО: ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ

Это правило существенно отличает принципиальные переговоры от позиционного торга. При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку — точку согласия. В отличие от этого, правило принципиальных переговоров ориентирует участников действовать противоположным образом — *расширять поля поиска* возможных способов разрешения конфликта. Если в позиционном торге ищется единственное решение, с которым согласятся обе стороны, то в принципиальных переговорах предполагается, что надо изобретать разнообразные варианты решения, чтобы затем из них совместно выбрать какой-то один, который обе стороны сочтут наиболее подходящим.

Нередко люди опасаются предлагать оппоненту в процессе переговоров какие-то недостаточно продуманные или кажущиеся не слишком для них выгодными варианты, боясь, что это ослабит их позиции: ведь оппонент может с ходу ухватиться за то, что предложено, и добиться преимущества. Чтобы избежать такой западни, следует отделять изобретение и предложение вариантов от принятия окончательного решения. Надо дать понять оппоненту, что вы просто хотите вместе с ним обсудить разные возможности решения проблемы, прежде чем остановиться на одном из них, и что ему не нужно воспринимать любой изобретаемый вами вариант решения как максимум того, что вы хотите, и как ваше обязательство

выполнить его. Предлагая оппоненту целый веер разнообразных вариантов, вы можете выяснить его предпочтения и учесть его интересы.

Вот как, например, Фишер и Юри описывают переговоры об условиях оплаты спортсмена, которые ведет его агент со спортивным клубом: «Что лучше отвечает вашим интересам — зарплата 175 тысяч долларов в год в течение четырех лет или 200 тысяч долларов в год на три года? Последнее? О-кей, тогда как насчет среднего варианта — 180 тысяч долларов в год в течение трех лет с премией 50 тысяч ежегодно, если Льюис будет играть лучше?»¹ Ясно, что при такой манере выдвижения вариантов обсуждение их не налагает ни на одну из сторон никаких обязательств до тех пор, пока речь не пойдет о принятии окончательного решения.

В изобретении разнообразных вариантов и нахождении наилучшего из них может быть полезна помощь третьей стороны — посредника (медиатора). Одной из эффективных процедур, с помощью которой медиатор содействует достижению обоюдовыгодного разрешения конфликта, является *метод «одного текста»*. Он заключается в том, что посредник, исходя из интересов конфликтующих сторон, составляет проект соглашения, а затем обсуждает его с каждой из сторон и вносит в него предлагаемые ими поправки. В результате создается новый вариант проекта, который затем опять уточняется с учетом пожеланий обеих сторон. Это может повторяться несколько раз, пока, наконец, не появится вариант, устраивающий обе стороны.

Замечательный образец переговоров, где был осуществлен переход от позиций к интересам и после выдвижения различных вариантов найдено решение проблемы, с которым согласились обе стороны, — это переговоры между Израилем и Египтом, проводившиеся при посредничестве США и завершившиеся Кэмп-Дэвидским мирным договором в 1978 г.

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. СПб., 1992. С. 64.

Израиль после шестидневной войны 1967 г. оккупировал принадлежавшую Египту Синайскую пустыню. Когда в 1978 г. представители этих государств сели за стол переговоров, их позиции были несовместимы: Египет требовал возвращения территорий, захваченных Израилем в ходе войны. Израиль же отказывался их отдавать. Участники переговоров много раз клали на стол карты с указанием возможной линии раздела Синая между Египтом и Израилем, но компромисса достичь не удавалось. Американские посредники после консультаций с обеими сторонами подготовили проект соглашения, который, однако, был обеими сторонами отвергнут.

Дело сдвинулось с места лишь тогда, когда удалось сосредоточить внимание участников переговоров не на позициях, а на интересах. Интерес Израиля заключался в обеспечении своей безопасности. Израиль не хотел, чтобы у его границ стояли египетские танки, могущие в любой момент вторгнуться на его территорию. Интерес Египта состоял в сохранении суверенитета над Синаем, который принадлежал ему еще во времена фараонов. Египет не желал уступить свою территорию завоевателю.

Исходя из интересов обоих государств, американские посредники прибегли к методу «одного списка» и предложили новый проект соглашения. Далее он многократно усовершенствовался в соответствии с требованиями обеих сторон. Было рассмотрено 23 варианта проекта. И, в конце концов, президент США Дж. Картер положил на стол документ, который изъявили согласие подписать и президент Египта Садат и премьер-министр Израиля Бегин. Интересы обеих стран были полностью удовлетворены: вся территория Синая возвращалась под суверенитет Египта, но объявлялась демилитаризованной зоной. Везде будет развеиваться флаг Египта, однако вблизи границ Израиля не будет египетских танков.

5.6. ЧЕТВЕРТОЕ ПРАВИЛО: НАСТАИВАЙТЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБЪЕКТИВНЫХ КРИТЕРИЕВ

Как выбрать из различных вариантов решения спорного вопроса наилучший? Ведь даже тогда, когда найден, как вам кажется, вариант,

удовлетворяющий интересы оппонента, тот может отказываться от него, утверждая, что он плох, и продолжая упрямо настаивать на своей позиции. Чтобы выйти из такого положения, необходимо иметь объективные критерии оценки предлагаемых решений. Эти критерии должны признаваться обеими конфликтующими сторонами. Если обе они оценивают решения по одним и тем же критериям, то создается возможность прийти к одинаковому мнению о том, какое решение считать наилучшим.

Надо договариваться о критериях, на основании которых будет выбираться оптимальное решение. Эти критерии не должны зависеть от желаний одной из конфликтующих сторон, они должны быть законными, справедливыми и практичными

В зависимости от существа разногласий в качестве таких критериев могут использоваться, например, средняя рыночная цена, традиция, экспертная оценка, профессиональная норма, научный расчет и т. п. Договориться о критериях целесообразно до рассмотрения различных вариантов решения.

Так, в межгосударственных переговорах об уточнении границы легче достигнуть согласия, если стороны сначала примут условие, что граница должна проводиться с учетом особенности рельефа местности. Тогда варианты, где граница проходит по реке, будут обеими сторонами оцениваться как более предпочтительные, чем, скажем, пограничная линия на 333 см восточнее реки.

Нередко удается выработать такую процедуру урегулирования разногласий, которую обе стороны сочтут справедливым основанием для решения спорного вопроса. Например, существует старинная притча о том, как двое делят между собою пирог: один режет, а другой выбирает себе

кусок. Принцип этой процедуры состоит в том, чтобы стороны договорились об условиях дальнейших действий, прежде чем они определят, кто какую роль в этих действиях будет играть.

Например, если при разводе супругов встает вопрос, с кем из них останутся жить дети, то целесообразно перед решением этого вопроса сначала договориться об условиях, на которых другой родитель будет иметь возможность навещать детей. Это стимулирует обоих родителей позаботиться об обеспечении такой возможности, так как еще не решено, кому придется ею воспользоваться.

Установка на использование объективных критериев для оценки принимаемых в переговорах решений не означает, что надо настаивать на принятии именно того критерия, который выдвинули вы. Могут существовать и другие достаточно приемлемые критерии, кроме него. Ведя переговоры, можно по предложениям, которые делает оппонент, установить используемые им критерии. И нередко они оказываются пригодными для того, чтобы с их помощью показать преимущество ваших предложений.

В переговорах о продаже квартиры вы можете сказать покупателю: «Вы хотите высокую цену, а я — низкую. Но давайте обдумаем, какова будет справедливая цена». При подобной постановке задачи вы побуждаете оппонента, несмотря на противоположность ваших интересов, решать вместе с вами одну общую задачу — определить справедливую цену. Предположим, он ссылается на то, что его знакомый купил такую же квартиру в доме на соседней улице за ту же цену, которую он предлагает вам. «Хорошо, — можете ответить вы. — Значит, ваш подход таков: критерием справедливой цены является цена, по которой продаются подобные квартиры в этом районе города, не так ли? Но тогда скажите, когда ваш знакомый приобрел свою квартиру? Полгода назад? Теперь давайте учтем инфляцию».

Не следует поддаваться давлению оппонента, если он отказывается принять какие-либо объективные принципы, на которых должно

основываться соглашением, и без всяких аргументов настаивает на своей позиции. Метод принципиальных переговоров *не работает* в такой ситуации. Условием его применимости является согласие обеих сторон руководствоваться здравым смыслом и прислушиваться к разумным доводам. Если же другая сторона еастыла на своей позиции и, не выдвигая убедительных оснований, проявляет бессмысленное упрямство в ее отстаивании, то вести с ней переговоры в стиле сотрудничества невозможно.

В пьесе А. П. Чехова «Три сестры» есть сцена, в которой Соленый вступает в спор с Чебутыкиным:

Чебутыкин. И угощение было настоящее кавказское: суп с луком, а на жаркое — чехартма, мясное.

Соленый. Черемша вовсе не мясо, а растение вроде лука.

Чебутыкин. Нет-с, ангел мой. Чехартма не лук, а жаркое из баранины.

Соленый. А я вам говорю, черемша — лук.

Чебутыкин. А я вам говорю, чехартма — баранина.

Соленый. А я вам говорю, черемша — лук.

Это спор глухих. Собеседники говорят, не слыша друг друга. Если бы они хотели согласия, то для этого им достаточно было бы только чуть повнимательней отнестись к словам оппонента. Но они лишь повторяют одно и то же, не проявляя никакого желания разумно разрешить разногласия. Конечно, в подобных случаях пытаться обращаться к методу принципиальных переговоров не имеет смысла. Лучше вообще отказаться вести переговоры в этом духе, ибо они не ведут к угашению конфликта — они нацелены, наоборот, на то, чтобы обострить его.

§6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

6.1. ИНИЦИАТИВА И УПРАВЛЕНИЕ

В повседневной практике переговоры между конфликтующими сторонами часто возникают случайно и протекают «самотеком». Однако чем

сложнее и значительнее конфликт, тем меньше можно рассчитывать на то, что он будет успешно урегулирован в результате какой-то случайной встречи конфликтантов, само собой начавшегося диалога между ними и невзначай найденного пути к миру. Гораздо больше шансов на эффективное разрешение конфликта дает продуманная организация переговоров.

Переговорами можно и нужно управлять

Правда, едва ли конфликтанты станут добровольно признавать за кем-то одним из них право в процессе переговоров верховенствовать и командовать. Однако тем не менее фактически кто-то из них берет на себя инициативу в организации переговоров (первым призывает другую сторону к вступлению в переговоры, проявляет большую активность в их проведении, в составлении договора и пр.). На разных этапах переговорного процесса инициатива может переходить из рук в руки. Может возникнуть и борьба за инициативу (или за то, чтобы переложить ее на другого). Но если оба конфликтанта никакой инициативы не проявляют, то, значит, переговоры им обоим не очень нужны и в достижении какой-то договоренности друг с другом никто из них не заинтересован.

Стремление во что бы то ни стало захватить инициативу и управлять ходом переговоров характерно для того, кто хочет вести их в жестком стиле. В других случаях проявлять упорство в этом стремлении мало оправданно. Если вас устраивает инициатива оппонента, то лучше всего поддерживать ее. Но когда она используется им для давления на вас и ущемления ваших интересов, вам необходимо противодействовать этому, а при жестком стиле переговоров или в остром конфликте — попытаться перехватить инициативу (например, путем «срыва сценария»). Если вы заинтересованы в достижении согласия, то взять на себя инициативу в управлении переговорным процессом надо и тогда, когда оппонент ведет себя вяло и пассивно (быть может, из-за слабой мотивации или неверия в успех переговоров, а может, и

просто из-за неумения или особенностей своего характера).

Управление и организация имеют целью упорядочение переговорного процесса, обеспечение условий, делающих его более эффективным. Всякая инициатива в этом направлении заслуживает поддержки, независимо от того, исходит ли она от вас или от вашего оппонента. Если обе стороны руководствуются одинаковыми представлениями о том, какова должна быть разумная организация переговоров, то это создает обстановку, способствующую достижению согласия и по существу обсуждаемых проблем. Согласно Р. Дарендорфу, к основным предпосылкам разумной организации переговоров относятся признание за каждой из конфликтующих сторон права на выдвижение своих требований (независимо от правильности) и принятие обеими сторонами общих норм и правил, по которым строится вся переговорная процедура.

Д. Дэна предлагает четырехшаговую схему организации переговоров:

Шаг 1. Найдите время для беседы.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Шаг 3. Обсудите проблему.

Шаг 4. Заключите договор.

Как в этой схеме, так и в других вариантах описания организации переговорного процесса выделяются две важнейшие организационные задачи: подготовка переговоров и управление их ходом.

6.2. ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

Выше уже отмечалось, что при подготовке к переговорам необходимо уяснить замыслы свои и своего оппонента. В зависимости от этого вы решаете вопрос, стоит ли начинать переговоры и в каком стиле их вести. Если инициатором переговоров являетесь вы, то вам, согласно схеме Дэна, в которой задаче подготовки к переговорам посвящены первые два шага из четырех, надо позаботиться о том, чтобы другая сторона согласилась встретиться с вами, а также договориться с ней о времени, месте и условиях

проведения переговоров. Но договариваясь об этом, вы тем самым уже начинаете переговорный процесс.

Таким образом, переговорный процесс начинается не с обсуждения разногласий, а с обсуждения процедуры совместной работы. Договориться о встрече и процедуре ее проведения — это уже добрый знак: первые шаги к согласию сделаны.

Но что делать, если другая сторона на ваше предложение о переговорах ответит отказом? Прежде всего, тут надо подумать о том, почему она отказывается. Причины могут быть различными.

Во-первых, отказ может быть лишь маневром, с помощью которого хотят проверить серьезность ваших намерений решить конфликт или усилить свои позиции на предстоящих переговорах.

Во-вторых, отказ может иметь категорический характер и быть связан с тем, что другая сторона не верит в успех переговоров, или не желает никаких изменений сложившейся ситуации, или рассчитывает на изменение ее в свою пользу в результате откладывания переговоров на более поздний срок, или предполагает разрешить конфликт не путем переговоров, а иными, например, насильственными методами.

Можно попытаться непосредственно или через третьих лиц спросить другую сторону о причинах отказа и обсудить их с нею. Не исключено, что достаточно будет принять какое-то соглашение о предварительных условиях переговоров, после чего согласие на них будет получено. Если же это не приведет к успеху, то остается либо распрощаться (по крайней мере, на какое-то время) с идеей переговоров, либо обратиться к каким-то добавочным средствам их подготовки, способным воздействовать на другую сторону и склонить ее к согласию на них.

К подобным средствам относятся действия, которые *изменяют конфликтную ситуацию* таким образом, чтобы у другой стороны возникли стимулы, подталкивающие ее к переговорам.

ДЕМОНСТРАЦИЯ СИЛЫ

Наиболее часто с целью заставить противника вступить в переговоры практикуется демонстрация силы, выражающая угрозу ее применения для разрешения конфликта. Такая демонстрация силы обычно сопровождается объявлением ультиматума или предшествует ему и служит для другой стороны предупреждением, которое должно побудить ее не доводить дело до ультимативных мер. Например, в острых конфликтных ситуациях, возникающих в межгосударственных отношениях, нередко одна из сторон проводит демонстративные военные маневры у границ другой стороны, враждебные митинги около ее посольств, шумную кампанию в средствах массовой информации с недвусмысленными угрозами. Вместе с этим или после этого другой стороне направляются резкие дипломатические послания, а когда и они не достигают цели, ей предъявляется ультиматум с перечислением требований и указанием санкций за их невыполнение.

Так, безуспешность попыток наладить переговорный процесс по урегулированию сербско-косовской проблемы в Югославии привела осенью 1998 г. к тому, что страны НАТО взяли на себя инициативу в организации давления на югославское руководство, чтобы заставить его выполнить принятую ООН резолюцию с требованием признать автономию Косово. В Югославию был направлен американский дипломат Р. Холбрук, который стал совершать «челночные» рейсы между Белградом и Косово, стремясь склонить югославского президента С. Милошевича и лидеров косовских албанцев к вступлению в переговоры. Когда это не удалось, в НАТО стали обсуждать вопрос о применении военной силы, причем информация об этом широко распространялась в печати. В Адриатическом море вблизи берегов Югославии появились военные корабли США. Совет НАТО оповестил мир о приведении своих вооруженных сил в Европе в состояние боевой готовности. Президенту Югославии Милошевичу посылались ноты с предупреждениями о последствиях его отказа от исполнения решений ООН. Желая предотвратить намеченные НАТО военные действия, Москва активизировала свои усилия по мирному урегулированию кризиса. Однако

Милошевич упорствовал. В конце концов от имени государств Северо-Атлантического блока ему был предъявлен ультиматум с предупреждением, что если он в течение 96 часов не примет рекомендованных ему международным сообществом мер, то авиация НАТО начнет бомбардировку Югославии. И это, наконец, возымело воздействие: Милошевич пошел на отвод своей армии с боевых позиций в Косово и переговоры с лидерами косовских албанцев о возвращении этому мятежному краю автономии, отмененной в конце 1980-х годов.

Разумеется, подготовка переговоров с помощью действий такого рода способна сломить сопротивление уклоняющейся от них стороны и заставить ее приступить к переговорному процессу только с позиций силы. В случае, когда конфликтующие стороны примерно равны по силе и не идут на переговоры из-за недоверия друг к другу, можно воспользоваться методикой ПОИР, специально предназначенной для такой ситуации.

МЕТОДИКА ПОИР. Разработанная Ч. Освудом методика ПОИР («Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности»¹) была применена для смягчения ряда международных конфликтов и показала свою практическую эффективность. Суть ее состоит в том, что одна из сторон делает *добровольно и в одностороннем порядке* некоторые отступления от своей первоначальной позиции, не накладывая при этом на другую сторону никаких обязательств. Этим она демонстрирует искренность своих намерений урегулировать разногласия с помощью переговоров и показывает, что готова на уступки и желает установить взаимодоверие в отношениях с другой стороной. Если последняя тоже хочет встать на путь переговоров, она предпринимает аналогичные ответные действия. Так повторяется до тех пор, пока в результате последовательных взаимных уступок не создается атмосфера, располагающая к тому, чтобы сесть за стол переговоров.

¹ На англ, GRIT: «Graduated and reciprocated initiatives in tension reduction».

В 1961 г. во время «Берлинского кризиса» американцы применили идею ПОИР, начав отводить свои танки от границы и предложив сделать это советской стороне. На каждый шаг отступления танков одной стороны другая отвечала тем же. Это, в конце концов, привело к разрешению критической ситуации.

В 1963 г. в соответствии с рекомендациями ПОИР была составлена речь президента США Дж. Кеннеди, в которой он объявил о мирной инициативе США — прекращении ядерных испытаний в атмосфере и отказе от них в дальнейшем, если Советский Союз или какая-то другая держава первой не проведет их. Через 5 дней Н. Хрущев отреагировал на это, объявив о прекращении производства стратегических бомбардировщиков. Затем последовали другие взаимные уступки, и состоялось подписание соглашения между СССР и США о запрещении ядерных испытаний.

В 1981 г. благодаря небольшим взаимным уступкам напряженность в отношениях между Израилем и Египтом стала постепенно разряжаться и снизилась до уровня, на котором стало возможным для этих стран вступить в переговоры.

В настоящее время методика ПОИР с успехом используется в практике международной дипломатии как средство подготовки почвы для проведения переговорного процесса и заключения договоров о взаимных обязательствах.

6.3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕГОВОРНЫМ ПРОЦЕССОМ

Первое, в чем надо удостовериться, — это то, что ваш оппонент обладает необходимыми полномочиями для решения спорных вопросов. Иначе переговоры могут оказаться просто пустой тратой времени. Важно, чтобы встречи за столом переговоров не проходили впопыхах и не прерывались какими-то внешними обстоятельствами (телефонными звонками, приходом посторонних и т. п.).

В переговорах по разрешению бытовых, служебных, деловых проблем в сфере бизнеса нередко приходится решать вопрос, на какой территории

проводить встречу. Если переговоры организуются на вашей территории, то вам, как говорится, родные стены помогают. Проведение же встречи на территории оппонента в какой-то мере похоже на футбольный матч на стадионе другой команды. Вы оказываетесь в незнакомой среде, и если она враждебна, это создает для вас психологический дискомфорт. Но есть и некоторые положительные моменты: вы составляете впечатление об обстановке в стане оппонента; вы можете в случае затруднений сослаться на необходимость прервать встречу для получения добавочной информации из своего офиса, тогда как ваш оппонент лишен такой возможности; вы имеете шанс при необходимости обратиться к начальству над вашим оппонентом. Есть свои негативные и позитивные моменты и во встрече на нейтральной территории. Для создания дружественной атмосферы на переговорах иногда прибегают к организации встречи в неформальной обстановке (например, выезд на природу).

СТИЛИСТИКА ПЕРЕГОВОРОВ Стиль переговоров выбирается с учетом баланса сил, степени напряженности отношений между конфликтантами, содержания их претензий друг к другу, замыслов и целей, которые они преследуют. Каждый участник переговоров начинает их в том стиле, на который он предварительно настроился. Однако нет никакой необходимости в течение всего переговорного процесса придерживаться одного единственного, заранее избранного стиля. Нередко на практике оппоненты меняют свою тактику, прибегают к приемам, соответствующим разным переговорным стилям.

Надо уметь вести переговоры в разных стилях, переходя от одного из них к другому в зависимости от обстоятельств

Избранные оппонентами стили могут сочетаться различным образом. С большим или меньшим успехом переговорный процесс может идти тогда, когда оба его участника одновременно используют один и тот же стиль —

мягкий, торговый или сотруднический (но не жесткий). Перемена стиля в большой степени обуславливается реакцией на стиль оппонента и часто происходит из-за того, что он не дает вам возможности продолжать переговорный процесс в избранном вами стиле. Так что вам приходится либо сменить его, либо отказаться от дальнейшего ведения переговоров.

В одних случаях обе стороны начинают переговоры в жестком стиле, но затем убеждаются в его неэффективности и переходят к торговому стилю. В других случаях один приступает к переговорам в мягком стиле, но обнаруживает, что другой жестко требует от него все больших и больших уступок, и это заставляет начавшего с мягкого подхода тоже перейти к более жесткой тактике. Бывает, что попытка одного вести переговоры в торговом стиле наталкивается на жесткий стиль другого, и торг становится уже невозможным. Вместе с тем нередко переговоры, сохраняя внешнюю форму позиционного торга, на самом деле превращаются в беспорядочную смесь разнообразных стилей, тактических приемов и уловок. Наиболее благоприятно складывается переговорный процесс тогда, когда оба его участника настроены на мягкий или сотруднический стиль. Тогда этот стиль переговоров может сохраняться неизменным от начала до конца переговоров и вести к успешному завершению конфликта.

ВСЕГДА ЛИ ГОВОРИТЬ ПРАВДУ?

Обман — одно из самых худших средств ведения переговоров. Однако он, к сожалению, часто входит в арсенал тактических средств, особенно при переговорах в жестком и торговом стиле. Поэтому не стоит полностью доверять тому, кто ведет переговоры с вами в этих стилях.

Если у вас нет достаточных оснований доверять вашему оппоненту — не доверяйте ему. Это не значит, что вы должны называть его лжецом. Просто надо стараться проверять его утверждения и предусматривать гарантии выполнения его обещаний. Но если вы убедились, что он вас обманывает, то вы, в свою очередь, тоже можете ответить ему тем же.

«Говорить правду мы обязаны только тем, кто имеет право требовать ее от нас».

Талейран

Честные переговоры вовсе не требуют абсолютной откровенности. Совсем не обязательно информировать оппонента о всех своих планах и замыслах. Существуют, например, коммерческие тайны, которые вы не имеете права раскрывать, если это не обусловлено сущностью обсуждаемых проблем. В Конституции США записано, что нельзя принуждать никого свидетельствовать против самого себя. Если ваш оппонент проявляет неумеренное любопытство, вы имеете право уклониться от ответа на его чересчур далеко идущие вопросы, а если он упорно настаивает на них, то и солгать. Ложь является в таком случае реализацией вашего законного права на защиту себя от посягательств на вашу личную жизнь (или права на сохранение коммерческой тайны, интеллектуальной собственности и т. д.). Тот, кто задает вопросы, которые он не имеет права задавать, не имеет права рассчитывать на правдивые ответы.

БЛЕФ

В переговорах нередко прибегают к *блефу* — обману противника, созданию у него впечатления, что баланс сил для него очень невыгоден, и поэтому силового столкновения он должен избегать во что бы то ни стало. Но блеф — отчаянная мера. Это азартная авантюра, в которой риск потерпеть фиаско очень велик. К тому же эффект блефа кратковремен. Обычно на блеф можно решиться только тогда, когда «противник уже на следующем ходу должен принять ответственное решение, от которого зависит судьба азартного замысла»¹.

Н. Крогиус отмечает, что для эффективного применения блефа требуется наличие определенных предпосылок. В частности, важной предпосылкой является предварительное «приучение» противника к тому,

¹ Крогиус Н. В. Личность в конфликте. Саратов, 1976. С. 138.

что ваши рискованные действия и заявления оправдываются. Если он, неоднократно проверяя предпринимавшиеся вами рискованные акции, убеждался в их обоснованности, то он постепенно начинает доверять вашим словам и некритически подходить к анализу ситуации, в которой вы блефуете.

«В шахматной печати обсуждался якобы гипнотический характер игры Эм. Ласкера, М. Таля и других мастеров, которым в ряде случаев удавался необоснованный риск. Объяснение их успехов, в частности, состоит в том, они умели "приучать" противников доверять их рискованным действиям, а затем тонко находили момент для блефа»¹.

Однако все же, за исключением случаев крайней необходимости, блеф оказывается малооправданным. А при переговорах в мягком и сотрудиическом стилях он недопустим.

ДОСТИЖЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТИ Результатом успешных переговоров является достижение договоренности между конфликтующими сторонами. В переговорах по поводу семейных, соседских, бытовых конфликтов она обычно носит устный характер. Однако договоренность об урегулировании конфликтов в сфере деловых и социальных отношений, как правило, должна оформляться в виде письменного договора (это иногда полезно и в случае бытовых, семейных и др. конфликтов). Практика показывает, что нежелание составить письменный договор или недостаточно внимательное отношение к его составлению нередко служит источником недоразумений, порождающих новые конфликты. К сожалению, многие люди недооценивают важность четкого письменного оформления достигнутой договоренности («Зачем писать какие-то бумаги, если мы уже договорились? »). Это весьма характерно для российских традиций. Нередко — особенно люди, бывшие до возникновения конфликта между ними в

¹ Кругиус Н. В. Личность в конфликте. Саратов, 1976. С. 400

приятельских отношениях, — пренебрегают «крючкотворством» и «бьют по рукам» или празднуют конец ссоры совместной выпивкой с жаркими речами на тему «А ты меня уважаешь?» А через некоторое время конфликт разгорается с новой силой.

Условия достигнутой договоренности должны формулироваться конкретно и ясно, с точным указанием сроков и критериев оценки их соблюдения. В договоре следует предусматривать не только обязательства сторон, но последствия или санкции, которые влечет за собой невыполнение этих обязательств.

В основе всей организации переговоров, начиная с их подготовки и кончая подписанием договора, так же как и в их содержательном плане решающую роль должны играть не эмоции и прихоти, а разум. Чем более разумно ведут себя люди в переговорном процессе, тем выше вероятность того, что их результатом станет взаимовыгодная и прочная договоренность.

«Мудрецы всегда могут договориться, хотя думают все по-разному, а дураки никогда не могут договориться, хотя думают все одинаково».

К.Мелихан

Глава 15

МЕДИАЦИЯ

§1. ПРОЦЕСС МЕДИАЦИИ

Особое место среди форм разрешения конфликтов занимает *медиация* — проведение переговоров с участием медиатора (посредника).

Сам по себе способ разрешения конфликта с помощью посредника не нов. Но хотя различные формы привлечения третьей стороны для решения споров существовали давно, никогда до сих пор потребность в этом способе преодоления разногласий не была столь велика, как в настоящее время. Разработка и применение методов посредничества стали в наши дни делом профессиональных конфликтологов-медиаторов. Немаловажную роль в этом сыграл опыт посредничества, накопленный в судебной практике. Ведь судья или арбитр как при подготовке дела к разбирательству, так и в процессе последнего часто помогает спорящим сторонам прийти к соглашению, позволяющему прекратить дальнейшее производство дела. Однако между разрешением конфликтов в суде и их разрешением, с помощью медиации существует большая разница.

1. В отличие от судебной тяжбы, вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является *добровольным*, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с арбитражем в форме третейского суда).

2. В суде спорщики не участвуют в разработке и принятии решения — это является функцией судьи. В медиации же спорщики *сами* вырабатывают и принимают решение. Медиатор никаких решений по поводу спорщиков и конфликта не принимает.

3. В суде спорящие стороны обязаны подчиниться судебному решению, даже если (как это нередко бывает) одна, а то и обе стороны этим решением недовольны. Медиация же — это процесс, в котором ничего не решается без вашего согласия. В ходе него все решения

принимаются только *по обоюдному согласию* сторон, и обе они *добровольно* берут на себя обязанность выполнять принятые ими совместно решения. Понятно, что стороны делают это лишь тогда, когда *удовлетворены* этими решениями.

4. В задачу суда входит определить, кто из спорщиков прав и кто виноват (или разделить вину между ними). Медиация же изначально нацелена на другое — *на поиск согласия*; в ходе нее спорщики перестают искать «правого» и «виноватого», а с помощью посредника обсуждают разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который они оба сочтут наилучшим. Медиация ориентирована скорее на то, что каждая из сторон понимает под справедливостью, чем прямо на юридические законы, прецеденты и правила.

5. Риск медиации минимален, поскольку каждая сторона в любой момент может отказаться от продолжения процесса. Медиация проходит конфиденциально. Все остается между вами, другой стороной и медиатором. Он будет держать в секрете все разговоры и всю информацию. В суде же сторона в любой момент не может прекратить переговоры, а конфиденциальность в принципе невозможна.

6. Процесс медиации относительно непродолжителен. Это немаловажное преимущество медиации, особенно в наших условиях, когда суды перегружены и рассмотрение дел тянется месяцами, а иногда и годами. К тому же медиация может обойтись дешевле, чем традиционные судебные процедуры.

В роли, несколько сходной с медиаторской, нередко приходится выступать любому руководителю, когда среди его подчиненных возникают конфликты, которые он вынужден как-то гасить. Известны различные способы, к которым руководители с этой целью прибегают (см. гл. 6, § 4). Во многих случаях руководитель берет на себя посреднические функции, чтобы примирить поссорившихся работников или сгладить разногласия, возникшие между подразделениями организации, которой он управляет. При этом он

вместе с тем всегда имеет в запасе возможность перейти от роли объективного посредника, лишь помогающего спорщикам самим разрешить свои разногласия, к роли активной силы, вмешивающийся во взаимоотношения конфликтантов. Он может стать на сторону одного из них или, отвергнув предложения обоих, дать им свои «руководящие указания», которые они обязаны будут принять как условия разрешения конфликта. Если руководителю не удастся убедить конфликтантов прийти к соглашению, он обычно, в конце концов, использует свое право «там речей не тратить по-пустому, где нужно власть употребить».

Медиатор не обладает начальственными полномочиями. Но он оснащен обширным арсеналом разнообразных методических и технических средств, с помощью которых он организует переговоры между участниками конфликта. Главная задача медиатора — помочь сторонам достичь согласия.

Подобно судье или арбитру, медиатор должен быть независимым, нейтральным и беспристрастным, но в отличие от них сам не принимает никаких решений. Он лишь помогает спорящим сторонам урегулировать свои разногласия и прийти к соглашению, в наибольшей степени устраивающему обе стороны

В процессе медиации стороны сами без какого-либо внешнего вмешательства принимают итоговое соглашение. Медиатор же при этом стремится обеспечить удовлетворение интересов каждой из сторон. Успешная медиация приводит к обоюдному выигрышу всех участников.

Методы медиации опираются, главным образом, на введение переговоров в русло сотрудничества и ориентацию их на результат типа «выигрыш—выигрыш»

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно

восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем (опека над детьми при разводе, объединение компаний, отношения заказчика и подрядчика и пр.). Судебная тяжба или арбитраж могут оставить у каждой стороны незаживающие раны, после чего возобновить необходимые или желательные отношения становится очень трудно. Вместе с тем для медиации существуют и определенные ограничения. Так, она не может использоваться для разрешения криминальных конфликтов или конфликтов между людьми, из которых кто-то страдает душевной болезнью.

Медиация эффективна только тогда, когда обе стороны хотят урегулировать конфликт

Но если это условие выполнено, то вероятность успешного разрешения конфликта с помощью медиации весьма высока: более чем в 80% случаев результатом ее является прочное и долгосрочное соглашение, которое соблюдается обеими сторонами.

Сформулируем основные принципы медиации.

Первый принцип медиации — добровольность. В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является *добровольным*, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

Второй принцип — равноправие сторон. Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т. д.

Третий принцип, который обязательно должен соблюдаться в процессе медиации, — принцип нейтральности медиатора. Важно, чтобы медиатор сохранял независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах. Естественно, что медиатор — человек, и у него могут возникать свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения одной из сторон, симпатии или предубеждения в отношении конфликтующих сторон. Однако все свои чувства и оценки посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т. е. без каких-либо предубеждений. Если медиатор чувствует, что ему трудно сохранить нейтральность, что ему не удастся избавиться от возникающих у него эмоциональных оценок, он должен отказаться от ведения процесса.

Четвертый принцип медиации — конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация тоже весьма отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. (Стоит оговорить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосудия). Все записи, которые ведет медиатор для заметок в процессе работы, уничтожаются. Посредник не может выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. Посредник не имеет права сообщать одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, если не получил на это специального разрешения или просьбы от сообщившего информацию.

Для того чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия. Конфликтанты часто стремятся:

- подмять под себя оппонента, сделать его объектом манипуляций, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей

компетенции в вопросах права, экономики, психологии;

- перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, беззащитности, неопытности — при весьма настойчивой защите своих интересов);

- снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому медиатор должен хорошо владеть методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

§2. ФУНКЦИИ МЕДИАТОРА

В процессе медиации посредник помогает сторонам в решении разных задач.

Во-первых, медиатор выполняет аналитическую функцию — побуждает стороны тщательно анализировать конфликтную ситуацию. Выступая в этой роли, он старается, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и все имеющиеся точки зрения на предмет спора, определили наиболее существенные моменты в этом споре для каждой стороны, степень подробности информации, чтобы она была полезной для принятия решения сторонами. Для такого анализа медиатор вначале выслушивает все стороны, а затем задает им вопросы по поводу тех или иных обстоятельств спора, например:

—Как вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для противоположной стороны?

—По вашему мнению, следует ли обсудить это обстоятельство более подробно?

—Противоположная сторона явно выразила свое недовольство вашими словами. Могли бы вы пояснить, чем, на ваш взгляд, она недовольна?

—Знаете ли вы какие-нибудь случаи, похожие на тот конфликт, который мы обсуждаем сегодня?

—Как вы думаете, почему другая сторона сопротивляется вашему предложению? и т. п.

В литературе существуют различные подходы к вопросу о том, должен ли медиатор сам быть специалистом в той области, где он разрешает спор, чтобы выполнять аналитическую функцию. В американской литературе по конфликтологии превалирует мнение, что это не обязательно: ведь медиатор не берет на себя решение спорных проблем, а лишь обеспечивает коммуникацию между конфликтующими сторонами, для чего иметь специальные знания по предмету спора не требуется. Многие американские авторы настаивают также на том, что медиатору не следует до начала медиации пытаться получить какие-то предварительные сведения о конфликтной ситуации и конфликтантах, ибо это может создать у него какие-то предвзятые представления и нарушить его нейтральность. Согласно другому подходу, медиатор должен разбираться в предмете спора, так как это может помочь ему изобретать и предлагать на рассмотрение конфликтантов оригинальные способы согласования их интересов. С этой точки зрения медиатору для выполнения аналитической функции полезно еще до начала медиации собрать как можно больше данных о природе и причинах конфликта. Эту информацию можно добывать из предоставленных спорщиками материалов, документов, газетных статей, в предварительных беседах с участниками конфликта и т. д. В российских условиях, по-видимому, второй подход оказывается часто более эффективным.

Во-вторых, медиатор должен быть активным слушателем. Ему следует усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем продемонстрировать спорящим, что он их действительно услышал. В этой роли медиатор буквально повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться у него, что сам медиатор и другая сторона правильно поняли то, что было сказано. Но при этом он старается развести *события* (или факты), по поводу которых

произошел конфликт, *оценку* этих событий участниками и те *чувства*, которые по поводу этих событий переживают участники. *Следует иметь в виду, что большинство людей не умеет отличать факты от их интерпретаций и оценок*, что зачастую приводит к непониманию позиции другой стороны. А ведь нельзя даже перечислить все возможные интерпретации одного и того же факта.

Типичные примеры.

Факт: усталая жена не встретила пришедшего с работы мужа; большинство мужей интерпретирует этот факт как оценку: она меня не уважает.

Другой факт: один сотрудник не ответил на приветствие другого; большинство с очевидностью, не допускающей иных толкований, воспримет это едва ли не как оскорбление, хотя интерпретаций этого факта может быть очень много (например, был занят своими мыслями и просто не заметил приветствующего его сотрудника).

Стандартный текст активно слушающего медиатора выглядит так:

— Итак, вы считаете... (далее идет повтор сказанного). Я правильно вас понял?

Такой *эхо-повтор* играет исключительно важную роль в медиации: повтор гарантирует, что стороны услышали и надежно поняли друг друга; повторение сказанного, лишённое в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение сторон на содержательную сторону спора; повторение позволяет говорящему почувствовать неточности своего текста и в своем ответе их исправить. Следует также иметь в виду: демонстрация внимания к словам говорящего повышает его доверие к медиатору, ведь люди (особенно в России) совершенно не привыкли к тому, что их слышат.

Медиатор должен воспринимать эмоции спорщиков как факт (они

могут плакать или смеяться, гневаться или радоваться), но при этом рассматривать даваемую ими эмоциональную *оценку* события лишь как интерпретацию самого события. Поэтому медиатор может сообщать сторонам свое впечатление от их эмоционального состояния (например: «Я вижу, что вы возмущены этими словами»). Такое сообщение, с одной стороны, побуждает сторону, испытывающую эмоциональное напряжение, контролировать проявление своих чувств и, как правило, снижает напряжение, а с другой — помогает противоположной стороне лучше понять чувства своего соперника и, тем самым, способствует конструктивному решению проблем. Но медиатор не должен оценивать ситуацию как *неизбежно вызывавшую данное эмоциональное состояние*. Он не может, например, сказать: «Вы говорите возмутительные вещи. Поэтому противоположная сторона возмущена Вашими словами».

В-третьих, медиатор организует процесс переговоров. В этой роли он помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, а далее поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами в процессе переговоров. Медиатор своими вопросами и высказываниями все время управляет процессом переговоров и задает тон всему процессу. Он следит за регламентом и делает замечания сторонам, если они нарушают правила ведения переговоров (например, может заявить: «Стоп! Нельзя говорить всем сразу!») или даже совсем остановить процесс медиации, если стороны не в состоянии остановиться в агрессивной «перепалке»). Медиатор объявляет перерывы в процессе работы. Может потребовать конфиденциальную беседу с каждой стороной по очереди (так называемый *кокус*-).

В-четвертых, медиатор выступает как генератор идей. В этой роли он пытается помочь спорщикам найти иные решения, чем те, которые до сих пор ими рассматривались. Зачастую, исходя из своего опыта, он сразу видит какие-то предложения, которые, казалось бы, могли удовлетворить участников. Но медиатор должен прежде всего стимулировать самих

участников искать новые варианты решения с помощью разнообразных вопросов.

Например:

—А что, как вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?

—Нет ли такого способа изменить вашу позицию, чтобы заодно можно было удовлетворить интересы другой стороны?

Идеи, которые выработали сами стороны, обычно гораздо лучше учитывают те нюансы взаимоотношений сторон, которые не могут быть известны медиатору. Однако в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свой вариант решения, но ни в коем случае его не навязывая.

Например, он говорит:

—А как вы отнесетесь к такой идее..?

—А что, если сделать..?

Но совершенно исключены высказывания типа: «Поверьте моему опыту. Этот подход гораздо лучше»; «Слушайте, что я говорю, я же предлагаю вам хорошее решение»; «Я не могу согласиться с вашим подходом»; «Нельзя быть таким упрямым»; «Ваша идея не заслуживает доверия»; и т. д.

В-пятых, посредник расширяет ресурсы спорщиков. Он снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочных сведений, уточнений и интерпретаций. Если есть вероятность, что сведения, которой располагают стороны, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор рекомендует сторонам

обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет. Например, он может дать спорщикам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к юристу. Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения. Он не имеет права оценивать позицию стороны, заявляя, например: «Вы сказали мне, что... Я этому поверил, но это неверно».

В-шестых, медиатор контролирует реалистичность высказываемых идей и выполнимость принятых соглашений. Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

—Что вы конкретно предлагаете сделать?

—Как вы думаете, что произойдет, если..?

Так, если в процессе медиации одна из сторон упорно отвергает все предложения, медиатор вправе сказать:

— Создается впечатление, что вы не хотите прийти к соглашению. Как вы думаете, что будет, если вы не договоритесь?

Пусть, например, стороны договорились по какому-либо пункту. Медиатор обязан проверить, действительно ли они понимают необходимость выполнения этого пункта. Типичный вопрос:

— А что произойдет, если какая-либо из сторон нарушит данное соглашение?

Вот один типичный случай из медиаторской практики: На медиации по поводу развода бывшие супруги долго спорят о времени встреч отца с детьми. Отец настаивает на своем праве встречаться с детьми всегда, когда он захочет. Для него это требование отражает его представление о справедливости: отец есть отец. Однако бывшей женой оно воспринимается как *несправедливое*, как ничем не контролируемое посягательство на режим ее жизни. Она бурно возражает, аргументируя свою позицию тем, что дети учатся, могут быть заняты и т. п. Данную проблему нельзя решить на уровне

абстрактных представлений о справедливости. Поэтому медиатор «тестирует реальность». Он спрашивает отца: «Скажите, пожалуйста, какими временными возможностями для встреч вы реально располагаете?» Отец отвечает, что всю неделю он работает, по субботам чаще всего занят, так что реально остается только один день — воскресенье. И на такой вариант мать сразу соглашается, только просит предварительно звонить ей по телефону.

При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения, с последствиями этого соглашения и должны быть способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор как проверяющий реалистичность достигнутого соглашения обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

В-седьмых, медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров. В этой роли посреднику надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с *установкой на сотрудничество*. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещенные приемы («переговорные уловки»), иногда они демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника. Они применяют подобные *манипулятивные* техники, чтобы заставить противоположную сторону принять их позицию. Чаще всего при этом не думают о том, что обман если и может принести успех, то лишь на очень короткое время, пока противоположная сторона не почувствует, что ее обхитрили.

Большинство участников переговоров после сеанса медиации испытывают подлинное потрясение от того, что удастся разговаривать с противоположной стороной без криков и угроз, без ухищрений и уловок и при этом достигать положительного результата во взаимодействии с другими

людьми. Можно представить себе изумление родственников, находящихся в многолетнем споре, которые признаются медиатору, что они *впервые увидели проблему с точки зрения противоположной стороны* и что они начинают понимать: пока ими не будет полностью понятна позиция другой стороны, они не смогут договориться. Опыт *правильно организованных переговоров*, даже если он не приводит к успешному соглашению, учит участников медиации тому, как надо себя вести в сложных жизненных ситуациях, дает им образцы эффективной коммуникации, формирует видение самого себя с неожиданной точки зрения. Эта роль медиации столь высока, что некоторые участники переговоров, даже не закончившиеся успехом, и спустя несколько месяцев с *благодарностью* вспоминают сам процесс медиации.

§3. СТАДИИ МЕДИАЦИИ

Опишем поэтапно, как протекает процесс медиации.

Вот стороны пришли на переговоры, сели за стол, медиатор занял место между ними и начал свое вступительное слово.

Во вступительном слове объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращается на *конфиденциальность* происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников, объясняется право проводить кокусы, выясняется мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах, и предлагается участникам подписать соглашение об участии в медиации. Цель вступительного слова — сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору.

Пример вступительного слова

После приветствия и рассаживания (бумага и ручки на столе, часы перед медиатором):

— Меня зовут..., я медиатор, назначенный для участия в разрешении

вашего спора (конфликта). Назовите себя, пожалуйста, так, как вы хотите, чтобы вас здесь называли.

.....

Каким временем вы располагаете? Я спрашиваю вас об этом потому, что обычно медиация требует 2,5-3 часа.

.....

Спасибо, когда время выйдет, я предупрежу вас, чтобы вы сами решили, остановить процесс или продолжить его. Курит ли кто-либо из вас? Надо ли по ходу переговоров устраивать перерывы и как часто?

Я благодарю вас за то, что вы решили обратиться к нам для помощи в урегулировании возникшей у вас проблемной ситуации. Несколько слов о медиации и о том, что вас ожидает в этом процессе. Медиация — это процесс разрешения спора между двумя конфликтующими сторонами с участием третьей нейтральной стороны. Урегулирование спора достигается путем принятия сторонами решения на добровольной и равноправной основе, одинаково устраивающего все заинтересованные стороны. Мы будем все вместе стремиться к тому, чтобы интересы всех участников спора могли бы быть удовлетворены. Итак, медиация — процесс добровольный. Я хочу спросить вас, является ли ваше участие в процессе проявлением доброй воли и вашего искреннего намерения обсудить сложившуюся ситуацию и найти способ ее урегулирования?

.....

Спасибо. Не требуется ли присутствие на процессе кого-либо еще, кто имеет отношение к делу?

Согласны ли вы на участие в процессе переговоров между вами третьей, нейтральной стороны?

.....

Спасибо. Эту третью, нейтральную сторону представляю я, и моя нейтральность заключается в том, что я не выступаю в роли судьи, арбитра, обвинителя или защитника. Я не даю никаких оценок по сути вашей ситуации, я никого не защищаю и не решаю, кто виноват и кто прав. Более того, в мою задачу не входит давать вам какие-либо советы. Отмечу

конфиденциальность процесса медиации. Вся высказанная здесь информация является строго конфиденциальной и не может быть вынесена за пределы этой комнаты. В ходе процесса я буду делать записи, которые по окончании его будут уничтожены. Вы также можете делать свои записи, это поможет нам эффективно работать. Вы согласны следовать принципу конфиденциальности процесса?

.....

Спасибо. Как медиатор я не несу ответственности за те решения, которые вы принимаете, моя роль заключается лишь в оказании вам помощи при ведении переговоров, в организации процесса таким образом, чтобы вы получили возможность сделать попытки к урегулированию конфликта и принятию по нему собственных взаимоприемлемых решений. Моя задача — обеспечить равноправное участие обеих сторон в процессе, право каждой стороны высказаться и быть выслушанным. Вы играете основную роль в процессе. Это ваша ситуация, это вы озабочены тем, чтобы ее обсудить и попытаться найти из нее выход, это вы будете вести поиск решений, устраивающих вас обоих, и вы будете нести ответственность за то, какие решения будут приняты и как они будут выполняться.

В процессе переговоров вы поочередно получите возможность изложить свои позиции и ответить на мои вопросы. Затем у вас будет возможность принять участие в дискуссии по обсуждаемой ситуации, и вы сможете не только высказаться по сути проблемы, как вы ее видите, но и изложить свои оценки происшедшего. Нам могут понадобиться встречи с глазу на глаз. Мы называем их кокусы. Инициированы они могут быть как сторонами, так и медиатором. Если вам понадобится кокус, вы дадите мне знать об этом, и кокус будет назначен. Продолжительность кокусов обычно бывает в пределах 20-30 минут. Моя задача как медиатора обеспечить равное количество кокусов равной продолжительности для обеих сторон. Затем общими усилиями будет определен перечень пунктов для обсуждения и принятия по ним решения. Решение, если оно будет достигнуто, а я очень вам этого желаю, может быть устным или письменным и даже заверенным нотариально. Вы сами выберете то, что сочтете нужным.

Чтобы сделать наш процесс более продуктивным и успешным, я предлагаю вам заключить процедурное соглашение, суть которого в том, что стороны обязуются вести себя на процессе корректно, в дискуссии не перебивать друг друга и не употреблять обидных слов и выражений. Вы берете на себя такие обязательства?

Спасибо. Разрешите поздравить вас с тем, что в течение моего вступления вы несколько раз изложили сходные точки зрения по разным вопросам, дав утвердительные ответы. Это свидетельствует о том, что между вами в принципе возможны договоренности, тем более в свете тех намерений, которые каждый из вас определил в начале процесса. Я желаю вам конструктивной и успешной работы. Есть ли у вас ко мне вопросы?

Вступительная часть продолжается достаточно долго, примерно 15-20 минут. Столь длинная и стандартная процедура обычно кажется начинающим медиаторам излишней, и они стараются ее сократить. *Опыт показывает, что сокращение вступительной процедуры, как правило, приводит к резкому увеличению времени, а то и к срыву всего процесса медиации.* Если стороны не готовы к медиации и отказываются подписать процедурное соглашение (потому что не доверяют медиатору или боятся «потерять свое лицо» в случае неуспеха и т. д.), то лучше медиацию вообще не начинать.

После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации — *представление сторон*. Медиатор обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор *активно слушает* и в *своих записях отмечает* то, что ему кажется наиболее важным. В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивая, если ему что-нибудь непонятно. По окончании речи первой стороны медиатор задает вопрос:

— Вы изложили все существенные обстоятельства дела или хотите еще что-нибудь добавить?

Затем он *кратко пересказывает* (эхо-повтор) услышанное. При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается пересказ стандартными вопросами типа:

—Я правильно вас понял?

—Я не упустил ничего существенного?

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он также задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное.

Рассмотрим типичные проблемы, встающие перед медиатором на этапе представления сторон.

Часто одна сторона реагирует на рассказ другой стороны бурными эмоциями, все время пытается вмешаться и исправить сказанное: «Я должен здесь сделать уточнение!» В подобных случаях медиатор говорит примерно так:

— Не волнуйтесь! Подождите немного. У вас еще будет возможность высказать свое видение ситуации.

Если же одна из сторон реагирует в резкой форме: «Он лжет! Все было не так! Как его язык поворачивается такое говорить!» и т. п., то и медиатор должен реагировать жестче:

— Вы подписали процедурное соглашение, где обязывались не оскорблять друг друга. Давайте его придерживаться, иначе мы вообще ни о чем не договоримся. Если вы не хотите договариваться, то не будем зря тянуть время и лучше сразу расстанемся. Вы будете соблюдать подписанное соглашение?

Бывает, что одна из сторон (чаще первая) сообщает о проблеме слишком кратко. Например:

— А что тут говорить? Мы вместе с моим партнером взяли в аренду помещение для магазина, а он меня надул и украл мои деньги. Пусть он мне их отдаст.

Или еще короче:

— Он хочет развестись, а я не хочу.

У медиатора имеются две возможности. Во-первых, он может задавать уточняющие вопросы типа:

— Что за помещение вы взяли в аренду? Какой магазин вы хотели открыть? Почему вы считаете, что ваш партнер вас обокрал? (Обратите внимание! Вопрос «как партнер вас обокрал?» некорректен, ибо медиатор, задавая такой вопрос, как бы присоединяется к оценке, даваемой одной стороной).

Во-вторых, он может сразу перейти к представлению другой стороны, чтобы уже затем вернуться к разговору с первой. Например:

— Я чувствую, что вы переживаете по поводу возможного развода с мужем, и вам сейчас трудно рассказывать о проблеме подробно. Если вы не хотите ничего добавить, я бы тогда попросил вашего мужа рассказать о том, как он видит проблему. Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать свое видение проблемы.

Следующий этап медиации носит своеобразное название — *вентиляция эмоций*. Сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. На этом этапе медиатор дает возможность всем участникам высказать оценки происшедшего и выразить свои чувства, которые у них при этом возникают. *Возможность откровенно и корректно*

говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации. Главная задача на этом этапе — достичь согласованной формулировки проблем, принимаемой всеми сторонами.

Если медиатор чувствует, что стороны что-то не договаривают, умышленно скрывают друг от друга, он может объявить о необходимости проведения *кокусов* — бесед с каждой стороной поочередно. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. Поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации. В кокусе посредник иногда выступает неким «адвокатом дьявола», провоцируя усиление позиции, удерживаемой стороной в ходе спора. Для этого он пытается обосновывать позицию другой стороны («Мне кажется, что ваш оппонент выражает свою мысль более обоснованно, когда говорит... Ваша же позиция выглядит гораздо менее понятной. Давайте вместе подумаем над вашими аргументами»). Эта ролевая функция позволяет спорящей стороне лучше подготовиться к аргументации соперника. При этом нужно быть осторожным, чтобы стороне не показалось, будто медиатор предрасположен к позиции противоположной стороны, высказывает какие-либо личные пристрастия или просто высокомерен.

На этапе вентилизации эмоций (в том числе в кокусах) констатируются интересы участников; при этом посредник старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

Например, муж и жена после развода отстаивают каждый свои требования во взаимоотношениях со своим ребенком. Эти требования могут быть разными. Но, как правило, оба согласны, что их главная задача — действовать не в своих интересах, а в интересах ребенка. Этим закладывается фундамент будущих договоренностей.

Следующий этап — *формирование повестки переговоров*. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на медиационной сессии. В перечень таких вопросов (т. е. в *повестку переговоров*) не должно включаться обсуждение явно провозглашенных интересов сторон (этим медиация принципиально отличается от *психологического консультирования*, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений).

Так, если муж заявил, что собирается разводиться, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, связанные с разделом имущества.

После составления повестки дня медиатор должен убедиться в том, что обе стороны утверждают ее в данной редакции и не желают в ней ничего изменить, убрать или добавить.

Основной этап медиации — *выработка предложений*. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху). Но, конечно же, на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи.

В ряде случаев логические аргументы и рациональные доводы, используемые в процессе медиации, не приводят к выработке конструктивных предложений. Клиент может либо отрицательно реагировать на предлагаемые ему подходы к разрешению конфликта, либо, сначала выражая согласие, затем отказываться от них. На это стоит обращать специальное внимание. Возможно, конфликт затрагивает настолько значимые личностные проблемы данного человека, что он, сам не осознавая

этого, включает мощные защитные механизмы. В таких случаях целесообразно предложить этому человеку обратиться к психологу-консультанту, а уже потом продолжить поиск выхода из конфликта.

Но вот предложения сформированы, и стороны переходят к этапу *подготовки соглашения*. Здесь происходит проверка этих предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

Выход из медиации — это ее предпоследний этап. Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон и т. п. Задача этого этапа — получение медиатором обратной связи о результатах работы. Стороны оценивают, во-первых, насколько они *удовлетворены достигнутым соглашением*; во-вторых, насколько они *удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора*; и, наконец, они оценивают свое *эмоциональное состояние*: стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д.

Стоит отметить, что в России для конфликтующих сторон, к изумлению наших европейских и американских коллег, *психологическое удовлетворение* оказывается иногда важнее, чем *удовлетворенность результатом*. В этом есть определенная опасность: стороны могут испытывать такую личную благодарность к медиатору, что для того, чтобы сделать ему приятное (он, мол, так старался!), готовы подписать соглашение, которое не собираются исполнять.

Самый последний этап процесса медиации — это прослеживание дальнейшего развития ситуации (*этап постконфликта*). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны

стараятся исполнять достигнутое соглашение?), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить в юридическую или психологическую консультацию и т. п.).

§4. РАБОТА МЕДИАТОРА ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Разрешение конфликтов в организации с помощью медиатора может проходить по схеме классической медиационной процедуры. Однако здесь есть некоторые особенности ситуации, в которой оказывается медиатор. 1. Привлечение медиатора осуществляется, как правило, не по инициативе сторон, а по инициативе администрации. При этом в роли медиатора чаще всего выступает консультант, уже работавший с этой организацией, или представитель консультационной фирмы, у которой есть история положительного взаимодействия с заказчиком. Естественно, от консультанта-медиатора требуются дополнительные усилия по завоеванию доверия сторон. Первоначально каждая сторона склонна видеть в медиаторе представителя либо противоположной стороны, либо администрации. В обоих случаях предполагается, что медиатор не заинтересован в справедливости, а стремится лишь любой ценой добиться устранения вреда, который наносит конфликт производственному процессу. Это настроение усиливается тем, что услуги медиатора оплачиваются администрацией.

2. Медиатор вынужден действовать в условиях жесткого временного лимита, поскольку администрация не склонна обычно оплачивать длительные медиационные процедуры. Во многих случаях проще и дешевле бывает просто уволить кого-либо из участников конфликта или реорганизовать работу так, чтобы конфликтующие сотрудники не имели повода сталкиваться в деловых вопросах.

3. Медиатору обычно приходится работать на территории заказчика и в рабочее время, поскольку вынудить стороны тратить свое свободное время на переговоры администрация не имеет права, а если она идет на такой шаг,

то это только добавляет напряжение в ситуацию переговоров и создает предубеждение против медиатора. Проведение же медиации в рабочее время и на территории заказчика создает дополнительные помехи, связанные с тем, что в любой момент какая-либо из сторон может быть отозвана по неотложным производственным вопросам. Поэтому следует с самого начала оговорить условия работы, включая выделение определенного времени, заранее согласованного со сторонами, в течение которого участников не будут отрывать от процесса переговоров.

Существуют также и особенности, облегчающие достижение соглашения.

Во-первых, сама ситуация конфликта в организации развивается в условиях более жесткой формализации отношений. Конфликтующие сотрудники не так тесно связаны между собой, как в ситуациях бытовых конфликтов. Сама по себе рабочая среда настраивает на более рационалистический подход, даже если конфликт развивается на эмоциональной почве, как это бывает в случае позиционных или динамических конфликтов.

Во-вторых, у каждой из сторон, как правило, есть заинтересованность в том, чтобы конфликтная ситуация разрешилась.

Поэтому, в отличие от обсуждения бытовых конфликтов, где медиатору зачастую приходится проводить работу, близкую к психотерапии, в решении организационных конфликтов обычно можно оставаться на уровне анализа внешнего поведения.

Основной трудностью является обучение сторон обсуждать ситуацию в терминах поведения и действий, а не отношений и эмоций

Это почти невозможно сделать, когда участники конфликта переполнены не нашедшими выражения эмоциями. Поэтому в начале следует

дать возможность обеим сторонам высказать свои обиды и возмущение, принимая их эмоции такими, как они есть.

После этого можно задать каждой из сторон вопрос о том, какие действия другой стороны она считает желательными, а какие — нежелательными.

Примерная процедура, которая хорошо себя оправдала в практике, может быть следующей.

Первый этап — совместная встреча с обеими сторонами. На этой встрече решаются следующие задачи:

- установление доверия к медиатору,
- выяснение того, как видит ситуацию каждая из сторон,
- освобождение негативных эмоций,
- формирование установки на обсуждение действий, а не отношений.

Опыт показывает, что наилучшим способом завоевать доверие сторон является полная открытость и откровенность медиатора. Он должен сразу «положить карты на стол», объяснив, как и почему он здесь оказался: он будет работать по заданию руководства организации, которое обеспокоено сложившейся ситуацией настолько, что даже решило воспользоваться услугами внешнего консультанта, которые оплачиваются. Надо подчеркнуть, что задачей консультанта является не выяснение того, кто прав и кто виноват, а совместный со сторонами поиск выхода, который бы всех устроил. Сам текст вступительного слова должен не допускать двусмысленных толкований. На все возникающие вопросы должны быть даны ясные и четкие ответы. Надо отметить, что упоминание об озабоченности руководства и его готовности оплачивать услуги консультанта имеет двойной смысл. С одной стороны, демонстрируется откровенность медиатора, его готовность «играть в открытую»; с другой стороны, поднимается значимость участников конфликта в их собственных глазах. В самом деле, если за анализ их взаимоотношений руководство готово платить деньги, значит, они не последние люди в организации. И в этом есть правда, поскольку в противном

случае более простым выходом было бы увольнение неугодных начальству работников.

Далее следует установить жесткий регламент и добиться принятия его сторонами. Это необходимо по нескольким основаниям. Во-первых, из-за уже упоминавшегося лимита времени. Во-вторых, для демонстрации того, что конфликт рассматривается в рамках деловых, формализованных взаимоотношений, что создает более безопасную обстановку с точки зрения возможных атак на личность. Внимание акцентируется на поведении, а не на личности. В-третьих, для более быстрого освобождения от накопившихся эмоций. И здесь медиатор должен проявить чувство меры в установлении регламента, отведя достаточное, но не избыточное время для эмоциональных излияний.

Затем каждой стороне предлагается изложить свое видение ситуации. Этот шаг полезно предварить общим заявлением о том, что люди все разные, что у каждого может быть своя точка зрения, что каждый человек имеет право воспринимать вещи по-своему и что всегда полезно знать, как именно видит ситуацию другой человек. Тем самым сторонам дается понять, что медиатор не берет на себя роль судьи и готов с равным вниманием отнестись к тому, что будет высказано всеми участниками. Кроме того, такое заявление стимулирует и стороны к тому, чтобы услышать друг друга.

Обычно уже на этапе изложения ситуации каждая из сторон открывает для себя немало нового в позиции оппонента. При изложении своей точки зрения оппоненты обычно широко используют язык отношений и намерений, которые каждая сторона приписывает другой. Линия поведения медиатора в это время зависит от степени накала страстей. Если эмоции бурные, лучше не прерывать говорящего, дать ему возможность высказать, наконец, все накопившиеся обиды. Если разговор протекает в более спокойном тоне, можно задавать уточняющие вопросы типа: «В чем именно, в каких действиях проявляется намерение оппонента Вас оскорбить?», «В каких действиях проявляется его враждебное (недоброжелательное, завистливое и

т. п.) к Вам отношение?»

После изложения позиций медиатор может попросить каждую из сторон кратко сформулировать, в чем она видит суть конфликта с учетом только что услышанного.

Один из эффективных способов дальнейших действий медиатора состоит в том, чтобы предложить каждой стороне составить два списка возможных действий оппонента: один для желательных, другой для нежелательных. Первая попытка оказывается **420**

Обычно неудачной: списки сделать не удастся. Но зато она переносит внимание с эмоций, отношений и намерений на действия. Участникам конфликта требуется какое-то время, чтобы переосмыслить ситуацию и изменить внутренний способ ее описания. Поэтому добиваться составления окончательных списков на этом этапе не следует. Сама процедура здесь играет роль скорее обучающей, чем результативной. Ее не следует сильно затягивать, чтобы не создавать у участников ощущения неудачи и собственной несостоятельности. Через 20-30 минут следует объявить, что время сегодняшней сессии закончилось, что работа над списками будет продолжена, и договориться о времени следующих сессий.

Второй этап процедуры — отдельные встречи со сторонами (кокусы).
Задачи этих встреч:

- выяснение того, что осталось непроясненным во время первой сессии,
- составление проектов соглашений в терминах ожидаемых и нежелательных действий..

Обычно во время первой сессии не удастся до конца прояснить позиции сторон, и какие-то аспекты оказываются скрытыми. Отчасти это происходит из-за нехватки времени, а отчасти из-за того, что эти аспекты первоначально кажутся участникам конфликта либо несущественными, либо, наоборот, слишком болезненными, чтобы о них говорить. Кроме того, выслушивание позиции оппонента обычно заставляет увидеть новые аспекты

ситуации, которые ранее находились вообще вне поля внимания и не осознавались.

Все это приводит к тому, что встречи с каждой стороной (кокусы) делятся на две части. В первой части происходит уточнение занимаемых стороной позиций, их структурирование, выделение важных и несущественных деталей. Тем самым подготавливается почва для формулирования предложений по итоговому соглашению.

Вторая часть представляет собой обсуждение вариантов итогового соглашения, составленного в терминах желательных и нежелательных действий оппонента. От медиатора здесь требуется кропотливая работа по разграничению рациональных и эмоциональных аспектов конфликтной ситуации, по прояснению глубинных интересов участника, а также по подведению его к пониманию того, какие именно действия оппонента вызывают у него негативные эмоции и почему. Очень важным моментом на этом этапе работы является совместная с участником конфликта оценка приемлемости каждого из пунктов соглашения для оппонента.

Третий этап медиации — совместная сессия обеих сторон — направлен на решение основной задачи, а именно: на достижение соглашения.

Соглашения, заключаемые в организационных конфликтах, делятся на два класса. Первый — соглашение по поводу предмета конфликта, которым конфликтная ситуация разрешается полностью. Однако не всегда удается достичь такого соглашения за ограниченное время. Кроме того, какие-то аспекты ситуации могут находиться вне контроля участников. Так, в структурных конфликтах сами служебные позиции оппонентов с неизбежностью воспроизводят конфликтную ситуацию. В этих случаях можно (и следует) ограничиться соглашением второго типа.

Второй тип соглашения — соглашение о том, как будут взаимодействовать стороны в дальнейшем при разрешении конфликт⁴ тной ситуации, представляющей для них общую проблему.

Медиация может закончиться после третьего этапа, а может потребовать и дополнительных сессий. В зависимости от достигнутых результатов это могут быть как совместные сессии, так и кокусы, проводимые только с одной из сторон или же с обеими — разумеется, по отдельности.

Медиация в межгрупповых конфликтах не имеет принципиальных отличий по последовательности этапов. Различие заключается в том, что при работе с группой от медиатора требуется еще и быстрая ориентация в структуре группы, позициях и настроениях отдельных ее членов. Во время индивидуальной сессии медиатор опирается на тех участников, которые настроены более позитивно. При этом крайне важно, чтобы у группы не создалось впечатление манипулирования ее мнением, чтобы не возникло подозрения, что медиатор пытается расколоть группу и воспользоваться расколом для навязывания своего варианта соглашения. Внешняя активность медиатора во время проведения сессий должна быть сведена к необходимому минимуму. Его роль — роль ведущего совещание. Он обязан следить за регламентом, а еще лучше, если это будет делать кто-нибудь из членов группы. За медиатором остается функция предъявления группе ее позиций в сжатом виде, указания на противоречия, подчеркивания конструктивных идей. И хотя у медиатора всегда существует соблазн при формулировании мнений участников вложить свою идею, делать это опасно. Стоит только группе это почувствовать, она тут же лишит медиатора своего доверия, восстановить которое будет крайне трудно, если вообще возможно.

§5. МЕДИАТОРСТВО В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

В России «посредничество» как способ урегулирования споров было известно издавна. К нему обращались для улаживания конфликтов как внутри крестьянской общины, так и в «высшем обществе». В древней Руси с помощью посредника делались попытки кончить миром княжеские ссоры междоусобицы. Посредниками в различных конфликтных ситуациях нередко

выступали представители духовенства. Посредничество использовалось и в международных отношениях России с другими государствами.

Так, в XVIII в. Екатерина II предлагала кн. Г. А. Потемкину провести переговоры между Россией и Турцией, а в качестве *посредника* пригласить прусского короля. Правда, трудно предположить, что в то время кто-нибудь, даже сам Фридрих Великий, владел современным искусством вести медиацию.

Определенные возможности для обращения к посредничеству предоставляет сложившаяся в России система судопроизводства. Существующий в современном российском законодательстве претензионный порядок урегулирования спорных вопросов в области гражданского права предусматривает возможность предварительного досудебного рассмотрения дела, при котором судья может помочь спорящим сторонам в достижении согласия. А после начала судебного разбирательства гражданского дела стороны имеют право прийти к мировому соглашению, которое утверждается судом, если оно соответствует закону и не нарушает законных прав других лиц, после чего дело прекращается.

Однако медиаторство как особая, специфическая деятельность по внесудебному разрешению конфликтов является для нашей страны новшеством. Никаких законодательных актов, определяющих ее юридический статус, пока в российском законодательстве нет.

Пятилетний опыт работы Петербургского центра разрешения конфликтов (ЦРК) показал, что в современных российских условиях медиаторство может стать полезным средством улаживания конфликтов и снижения напряженности в отношениях между людьми, группами, организациями. Наше общество ныне глубоко конфликтно. Помимо экономических неурядиц, служащих питательной средой для развития множества конфликтов различного уровня и характера, сказываются

характерные в наши дни для многих людей ощущение растерянности и потребность в «твердой руке», на которую можно было бы опереться в конфликтной ситуации. Достаточно сказать, что за пять лет существования ЦРК (с 1993 по 1998 г.) в него обращались за помощью около 5000 человек.

Типичными конфликтами, с которыми сталкивались медиаторы, были:

В сфере производства

- между администрацией и коллективом по поводу распределения предполагаемой прибыли, увольнения, сокращения, невыплаты зарплаты;
- между руководителями различных подразделений по поводу разделения функций, имущества и пр.;
- внутри администрации по поводу продвижения, принятия решений и т. д.

В торгово-финансовой сфере

- между руководителями и подчиненными (например, по поводу необоснованных претензий руководителя, его незнания специфики работы на местах, командного тона, игнорирования мнений и проблем работников, безоговорочной поддержки позиции клиента («Вы должны облизывать клиента»), непонимания необходимости кратковременных отвлечений для сохранения работоспособности и т. д.;
- между специалистами и представителями инспектирующих органов (например, работники выражали недовольство мелкими придирками инспекторов «ловлей блох»), некомпетентностью проверяющих, нарушения их рабочего ритма и т. д.; проверяющих, в свою очередь, не устраивало враждебное отношение к ним, желание доказать их некомпетентность, задержка или непредставление под различными предлогами необходимой информации;
- между опытными и более образованными молодыми работниками (взаимные обвинения в недостаточном уважении, опасение опытных, что

молодой резерв старается их «подсидеть», недовольство молодых тем, что опытные сопротивляются нововведениям, саботируют выполнение распоряжений молодых начальников);

- между подразделениями (по поводу распределения рабочих заданий, сваливания работы друг на друга);

- между работниками и клиентами (из-за понижения процентных ставок и других неблагоприятных изменений, не зависящих от работников банка, из-за необоснованных требований и претензий клиентов (оформить кредит или сделать выплаты по неправильно оформленным документам, обслужить в нерабочее время), их грубости или непонятливости).

- между специалистами разных профилей (например, экономистами и юристами).

- между персоналом и работниками отделов кадров.

В государственных административных учреждениях

- между сотрудниками разных подразделений (из-за пересечения функций, недостаточной обеспеченности информацией, перегрузки сотрудников, несоответствия их прав и обязанностей);

- с другими административными структурами (из-за того, что данное управление — новое, из-за несовершенства законодательства, различия в идеологии с рядом властных структур);

- с клиентами (зоны разногласий — изначальная негативная установка клиентов в отношении «бюрократов», установка сотрудников на борьбу с клиентами, их претензия на обладание «монополией на истину», незнание клиентами законов, неправильное понимание ими функций чиновников, противоречие ценностных установок, несовершенство процедуры работы с клиентами, агрессивность и бестолковость клиентов).

В межличностных отношениях

- взаимоотношения с соседями в коммунальных квартирах — 28%;

- конфликты в бизнесе — 13%;
- проблемы, связанные с разделом собственности — 12%;
- проблемы, связанные с обменом или арендой жилья — 8,6%;
- конфликты между супругами — 6%;
- проблемы взаимоотношений между родителями и детьми—5%;
- конфликты, связанные с работой служб коммунального обслуживания — 3,2%;
- трудовые споры —1%;
- прочие —22,5%.

Наиболее эффективной медиация оказывалась в конфликтах, связанных с разводом супругов, когда дело касается раздела имущества, размена квартиры, условий общения с детьми и т. д.; с разделом собственности (между наследниками, родственниками, компаньонами), установлением долей и т. п. в случаях, когда люди не хотят доводить дело до суда; с неприязненными отношениями и скандалами в коммунальных квартирах.

На пути развития медиаторства в России встают, однако, определенные трудности. Здесь следует, прежде всего, отметить нехватку квалифицированных кадров конфликтологов-медиаторов. Первые российские конфликтологи, обладающие международной сертификацией на право ведения медиаторской работы, были подготовлены в рамках Российско-Американской программы по конфликтологии в начале 1990-х гг. В настоящее время право выдавать международный сертификат присвоено Петербургскому ЦРК, на базе которого организовано обучение конфликтологов-медиаторов (по 300-часовой программе). К 1998 г. в Санкт-Петербурге число сертифицированных медиаторов достигло 30 человек. Однако в других городах России медиаторов высокой квалификации практически нет. Подготовка их под руководством сотрудников Петербургского ЦРК начата в Калуге, Калининграде, Петрозаводске, Костроме. В Калуге в июне 1998 г. создан второй в нашей стране Центр

разрешения конфликтов.

Важной проблемой является организация конфликтолого-медиаторской деятельности. По-видимому, нужны разнообразные формы конфликтолого-медиаторских служб. Петербургским ЦРК создается сеть районных Агентств конфликтологического консультирования, развивается проект «Мировые соглашения», предусматривающий работу медиаторов при районных судах, и проект «Мировой староста», направленный на привлечение медиаторов к деятельности органов местного самоуправления, налаживаются связи с органами социального обеспечения, с Обществом потребителей и другими учреждениями и общественными организациями. Но все это — лишь начало. Одним из главных препятствий на пути развития конфликтолого-медиаторских служб, является, конечно, отсутствие финансовых средств. Идеи конфликтологии пока еще не получили достаточного распространения и признания ни в общественном сознании, ни в умах власть и деньги имущих, и расходы на развитие и внедрение в жизнь этих идей отнюдь не стали ни первой строкой бюджетов, ни престижной для «олигархов» сферой спонсорства.

Помимо различного рода организационных и финансовых проблем, стоит отметить также трудности, обусловленные сложившимися в нашем обществе социокультурными традициями.

Долгое время в нашей стране считалось само собою разумеющимся, что обращаться «за справедливостью» надо к властям. Это мнение парадоксальным образом сочеталось с неверием в возможность добиться от властей (судебных, административных, партийных) справедливости. Отсюда проистекает ввевшееся в сознание русского человека представление, что решение его конфликта должно быть осуществлено кем-то, кто наделен полномочиями на это. А сам он, участник конфликта, должен принять «спущенное» ему сверху решение, которое, конечно же, совсем не обязательно будет справедливым, и потому по отношению к этому решению он может стать в критическую позицию и быть этим решением недоволен.

Характерно, что многие клиенты, обращающиеся в ЦРК, полагают, что раз они пришли в Центр разрешения конфликтов, значит, сидящие там люди обязаны их конфликт *разрешить*. А если они не сумели это сделать, то, понятно, *они* плохо выполняют возложенные на них обязанности. Как заявил один из пришедших в ЦРК клиентов: «Вы должны конфликт разрешить, а не втягивать меня вместо этого в какие-то переговоры. Раз у вас Центр разрешения конфликтов, так разрешайте». (Тут так и напрашивается продолжение: «а меня оставьте в покое»).

Ситуации, когда спорщикам *самим* нужно договориться и принять на себя ответственность за выбор того или иного решения их конфликта, многим кажутся необычными и непривычными. Людей, желающих посредством медиации урегулировать свои отношения, медиатор настраивает на то, чтобы они

- проявляли готовность попытаться вместе разрешать спорные вопросы;
- делились необходимой для разрешения конфликта информацией;
- были гибкими, не застопоривались на начальных позициях;
- уважительно относились к ценностям и интересам друг друга;
- осознавали свои истинные интересы и отличали их от сиюминутных желаний и позиций;
- понимали последствия и альтернативы в случае срыва переговоров;
- были способны отделять эмоции, оценки, интерпретации от объективных фактов;
- генерировали разнообразные и разноплановые предложения и анализировали последствия их осуществления;
- стремились к реалистичному, выполнимому, долгосрочному соглашению, удовлетворяющему обе стороны, и т. д.

Однако в ходе учебной и практической деятельности Центра и проведенных в нем исследований выяснилось, что во многих случаях все эти пожелания медиатора оказываются для конфликтан-тов малопонятными и

весьма затруднительными, что создает сложности для применения медиации в качестве метода разрешения конфликтов.

Накопленный в ЦРК опыт и проведенные в нем конфликтологические исследования приводят к выводу, что большое значение для разрешения конфликта имеет перевод его из иррационального или эмоционального плана в рациональный и прагматичный; но сделать это оказывается достаточно трудно. Зачастую логические способы аргументации и рациональные доводы, используемые в процессе медиации, не приводят к желаемому результату. Клиент может либо отрицательно реагировать на предлагаемые ему подходы к разрешению конфликта, либо, выражая сначала согласие, отказаться затем от дальнейших переговоров. Можно предположить, что в таких случаях конфликт затрагивает особенно значимые для данного человека личностные проблемы, которые могут иметь иррациональную природу и не вполне им осознаваться.

Известно, что более чем 20 лет в нашей стране существует практика психологического консультирования. Возникает вопрос, чем отличается работа психолога-консультанта (или психотерапевта) от работы медиатора. Не вдаваясь в теоретические подробности, можно сказать, что психолог-консультант, работая с клиентом, помогает ему разрешить межличностный конфликт через преодоление внутриличностного конфликта или осознание своих личных проблем и влияния их на возникновение конфликтных отношений. Иными словами, психологи-консультанты пытаются работать со структурными факторами и ценностями личности. Результатом такой работы должно быть изменение личности и, как следствие, изменение отношения человека к конфликту (изменение поведения в конфликте). Причем работа психолога-консультанта может быть очень трудоемка и длительна по времени, но часто не дает возможности найти способ конструктивного удовлетворения интересов, ущемленных в возникшей конкретной ситуации межличностного конфликта. Медиатор же не занимается анализом индивидуальных психологических особенностей участников спора и не дает

психологических консультаций клиентам, а лишь помогает человеку осуществить следующее: осознать конфликт прежде всего с той точки зрения, что собственно произошло и какие интересы ущемлены или могут быть ущемлены в будущем в сложившейся конфликтной ситуации; понять, что именно стороны хотели бы изменить и получить в результате переговоров и что они готовы сделать для этого в момент переговоров и в будущем. Тем не менее медиаторам, сотрудничающим в ЦРК, нередко приходится сталкиваться со случаями, когда обращающиеся к ним клиенты нуждаются, в первую очередь, в психотерапевтической помощи. Медиаторы-психологи, имеющие подготовку в области психологического консультирования и психотерапии, могут оказать помощь такого рода, но она, конечно, выходит за рамки посреднической деятельности. Клиентов, нуждающихся в ней, целесообразно направлять в соответствующие службы и организации.

Другая «пограничная» проблема медиаторства — это разграничение посреднической и юридической помощи клиентам. Как уже указывалось, юридические консультации не входят ни в обязанности, ни в компетенцию медиатора. Он не решает никаких юридических вопросов. Однако правовая культура населения находится у нас на крайне низком уровне. Нередко встречается прямо-таки вопиющая юридическая безграмотность. Многие клиенты ищут не столько медиаторской помощи в разрешении конфликта, сколько помощи в решении правовых вопросов. В таких случаях их приходится направлять за нею к юристам.

Формы работы с клиентами, обращающимися в ЦРК с просьбой разрешить конфликт, не сводятся лишь к проведению медиаций в их классической процедурной форме, описанной в § 3 данной главы. Иногда помощь клиенту оказывается прямо по телефону: с ним обсуждаются возможные варианты разрешения конфликта, способы смягчения напряженности конфликтных отношений, ослабления негативного влияния конфликтной ситуации на поведение и психическое состояние личности. Во

многих случаях клиенту оказывается достаточно одной-двух встреч с конфликтологом наедине, без привлечения другой стороны, чтобы он сам нашел пути справиться с конфликтом. Нередко бывает и так, что одна из сторон категорически отказывается от проведения переговоров с другой стороной при участии медиатора. Тогда медиатору приходится проводить беседы с конфликтующими сторонами по отдельности; это иногда все-таки заканчивается согласием обеих сторон на медиацию, а иногда позволяет им, по крайней мере, лучше понять друг друга и отказаться от дальнейшего продолжения действий, вызвавших конфликт (например, не устраивать шумных ночных сборищ, на что жалуются жильцы из расположенной этажом ниже квартиры).

Актуальными задачами развития медиаторства в нашей стране на нынешнем этапе являются популяризация идей конфликтологии и медиации, развитие организационных форм конфликтолого-медиаторской деятельности, подготовка квалифицированных кадров, способных ее осуществлять.

§6. ИСКУССТВО МЕДИАЦИИ

Технология медиации требует, чтобы медиатор меньше говорил сам, а больше задавал вопросы. Однако умение вовремя задать правильный вопрос, вовремя внести конструктивное предложение — все это требует от посредника не только знания технологии, но и нешаблонного мышления. Иногда медиатор может пойти даже на большее — на сознательное нарушение технологии. Например, взять на себя ответственность и разъяснить сторонам какие-то проблемы — скажем, рассказать им о защитных механизмах личности и показать, как эти механизмы проявляются в поведении участников конфликта. Длинный рассказ в исполнении медиатора, *вообще говоря*, недопустим. Однако в некоторых случаях это может оказаться едва ли не единственным способом достижения согласия.

Медиация — процесс предельно рациональный, он рассчитан на спокойное и разумное обсуждение проблем. Когда эмоциональная

включенность участников в конфликт столь велика, что они действуют исключительно под влиянием эмоций, то только *искусность* медиатора может привести переговоры к успеху. Ведь если участники конфликта рассуждают, например, по принципу: «выбью себе глаз, чтобы у тещи зять был кривой», то в таких случаях рациональные доводы не действуют.

Так, директор одного из заводов в процессе приватизация нашел такой юридически грамотный способ превращения государственного завода в акционерное общество, что стал практически единоличным собственником этого завода. Работники завода знали, что завод стал акционерным обществом, и терпеливо ждали, когда им раздадут причитающиеся им акции. Только через полгода они поняли, что на самом деле единственным собственником завода стал их директор. Вот тогда они возмутились, стали всюду жаловаться, писать коллективные письма, требовали, чтобы профсоюз подал на директора в суд. Директор не хотел скандала и был готов часть акций раздать работникам предприятия. Но работники уже не шли на переговоры. Они требовали только одного — отдать директора под суд. Разъяснения, что директор «украл» завод по закону и что суд будет на его стороне, не помогали. Они хотели, чтобы акционерное общество было ликвидировано. Им объясняли юристы: даже в этом случае вы ничего не выигрываете — начнет работать ликвидационная комиссия, завод будет закрыт, все сотрудники будут уволены... Ничего, отвечали работники завода, нам будет плохо, но и ему достанется неприятностей. Лишь долгая и нетривиальная работа с коллективом завода позволила все-таки организовать и провести переговоры работников завода с директором о разделе собственности.

Типичная особенность процесса медиации в нашей стране — повышенная эмоциональность конфликтующих сторон. Не случайно, видимо, в России большинство практикующих медиаторов имеют психологическое образование. В Европе и в США, наоборот, считается, что

психологическое образование скорее мешает проведению медиации, чем помогает: психолог, мол, пытается проникать вглубь мотивов участников, что для медиации противопоказано. Тем не менее, если психолог владеет техникой медиации, умеет «не заражаться» чувствами, сохранять спокойствие и нейтральность по отношению к конфликтующим людям, то он может вполне эффективно работать как медиатор. Но при этом, как психолог, он еще умеет специально работать с эмоциями клиентов.

Искусство медиатора проявляется на всех этапах деятельности, начиная с обращения одной из сторон с просьбой разрешить конфликт. *Привести все стороны за стол переговоров — уже весьма трудная задача.* Предварительные беседы с каждой стороной отдельно (такая беседа называется *консилиацией*) иногда занимают много времени, отнимают много душевных сил и требуют зачастую нестандартных шагов со стороны медиатора. Зато иногда уже в процессе консилиации удается найти решение проблемы. Но более всего *мастерство медиатора* проявляется в том, как он умеет создавать атмосферу доверия на переговорах. Опыт организации переговоров в России показывает: медиация является успешной формой для разрешения любых споров. Описанная выше технология медиации эффективно применяется в различных ситуациях (в конфликтах в бизнесе, в сфере обслуживания, в школе, в коммунальной квартире, в семье и т. п.). Разумеется, для овладения технологией требуется специальное обучение. Однако надо помнить, что медиация не может осуществляться по готовому шаблону, что работа медиатора не может быть полностью алгоритмизирована.

Медиация — это всегда искусство.

ЛИТЕРАТУРА

Андреев В. И. Конфликтология; искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992.

Анциупов А. Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. М., 1992.

Анциупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996.

Атватер И. Я вас слушаю. М., 1988.

Белкин А. С., Жаворонков В. Д., Зимина И. С. Конфликтология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995.

Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб., 1997.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб.-М. 1997.

Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1983.

Бэррон Р., Ричардсон Д. Агрессия. СПб., 1997.

Воронин Г. Конфликты в школе // Социс. № 3, 1994.

Гласе Л. Вредные люди. СПб., 1997.

Горелик В. А., Горелов А. Ф., Кононенко А. Ф. Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. М., 1991.

Гришина Я. В. Психология межличностного конфликта. Автореф. доктдисс. СПб., 1995. [^] я

Гришина Я. В. Я и другие. Л., 1990.

Гришина Я. В. Давайте договоримся. СПб., 1993.

Громова О. Я. Конфликтология. М. 1993.

Диксон Ч. Конфликт. СПб., 1997.

Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для чайников. Киев—Москва, 1998.

Дубовик О. Л., Кудрявцев В. Я. и др. Юридический конфликт: сферы и механизмы. М., 1994.

Дэна Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.

- Емельянов Ю. Я.* Обучение паритетному диалогу. Л., 1991.
- Зайцев А. К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
- Здравомыслова А. Г.* Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. М., 1997.
- Здравомыслова А. Г.* Социология конфликта. М., 1996.
- Иванова Е. Я.* Эффективное общение и конфликты. СПб.-Рига, 1997.
- Кандыбо В. И., Басков В. П.* Введение в конфликтологию. Ярославль, 1993.
- Каррас Ч.Л.* Искусство ведения переговоров. М., 1997.
- Киселев Й. М.* Конфликт в художественном произведении. Киев, 1962.
- Кичанова И. М.* Конфликт: за и против. М., 1978.
- Ковачик П., Малиева Я.* Предупреждение и разрешение конфликтов. М., 1994.
- Коновалов В. В.* Конфликт. Л., 1988.
- Конфликт в конструктивной психологии. Красноярск, 1990.
- Тексты, эксперименты, игровые процедуры для изучения конфликта / Сост. Хасан Б. И. Красноярск, 1990.
- Конфликт сложных систем / Под ред. А. А. Пунтуса. М., 1995.
- Конфликты: сущность и преодоление. Метод, материалы. М., МГИУ, 1990.
- Корнелиус Х., Фэйер Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.
- Крогиус Я. В.* Личность в конфликте. Саратов, 1976.
- Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под. ред. Е. Н. Ивановой. Рига—СПб., 1995.
- Левинсон Г.* Что делать с «шершавым» сотрудником / Не повторить ошибок. М., 1988.
- Лефевр В. А., Смолян Г. Л.* Алгебра конфликта. М., 1968.
- Лоренц К.* Агрессия. М., 1994.
- Маецкий З.* Социальные конфликты. М., 1974.

- Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1997.
- Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга, 1993. '
- Международные конфликты. М., 1972.
- Милич П.* Как проводить деловые беседы. М., 1987.
- Ниренберг Д., Калеро Г.* Как читать человека, словно книгу. М., 1988.
- Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров. Минск, 1996.
- Олейник А. Я.* Основы конфликтологии. Психологические средства деятельности сотрудников органов внутренних дел в ситуации конфликтов. М., 1992.
- Основы конфликтологии / Под ред. Кудрявцева В. Н. М., 1997.
- Петровская Л. А.* О понятийной схеме соц.-психол. анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977.
- Пиз А.* Язык телодвижений. Новгород, 1992.
- Преториус Р.* Теория конфликта // Полит, исследования. № 5, 1991.
- Проблема конфликта в западной социологии / Отв. ред. А. Г. Здравомыслов. Нижний Новгород, 1994.
- Пронин С. В., Давыдов А. П. и др.* Социальные конфликты в современном обществе. М., 1993.
- Рояк А. А.* Психологический конфликт и особенности индивидуального развития ребенка. М., 1988.
- Рюкле Х.* Ваше тайное оружие в общении. М., 1996.
- Саати Т.* Математические модели конфликтных ситуаций. М., 1977.
- Самоукина Я.* Пед. конфликт // Народное образование. № 4, 1993.
- Скворцов В. В.* Способы разрешения конфликтов. М., 1986.
- Скотт Дж. Г.* Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991.
- Советы психолога менеджеру / Под ред. М. К. Тутушкиной. СПб., 1994.
- Сопер П.* Основы искусства речи. Ростов-на-Дону, 1995.
- Стюарт Я., Джойнс В.* Современный транзактный анализ. СПб., 1996.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения.

М., 1990. *Фишер Р., ЭртельД.* Подготовка к переговорам. М., 1996.
ХоджсонДж. Переговоры на равных. Минск, 1998. *Черняк Е. В.* Вековые конфликты. М., 1988. *Чистякова Т. А.* Педагогический конфликт и способы его преодоления. М., 1987.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. М., 1994.
Шуман С. Г., Шуман В. П. Семейные конфликты. Брест, 1992.

Эриксон Э. Идентичность. Юность и кризис. М., 1996.

Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М., 1993.

Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В. Н. М., 1995.

Beattie M. Codependent no more. N. Y., 1992.

Bellman G. M. Getting things done when you are not in charge. N. Y., 1992.

DarendorfB. Class and Class Conflict in Industrial Society. N. Y., 1959.

Ellis A. Anger: How to Live With and Without It. N. Y., 1990.

Lovenheim P. How to Mediate Your Dispute. Berkeley, 1996.

Tannen D. That's Not What I Meant! N. Y., 1994.

Tannen D. You Just don't Understand. N. Y., 1995.

Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. XICOM, inc., 1990.

Ury W. Getting Past No. 1991.

Ury W. L. & oth. Getting Disputes Resolved. S.-Francisco, 1988.

Walton, R. E., McKersie R. B. A behavior theory of labor negotiations. N. Y., Mc-Hili; 1965.

Weisinger H. Dr. Weisinger's Anger Work-Out Book. N. Y. 1985.

Winer M. & Ray K. Collaboration Handbook. Los Altos, Cal. 1994.

СОДЕРЖАНИЕ

НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Часть первая ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

Глава 1

ПРОБЛЕМАТИКА КОНФЛИКТОЛОГИИ

§ 1. Конфликт

§ 2. Возникновение и развитие конфликтологии

§ 3. Конфликтология сегодня

Глава 2

АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

§ 1. Типология конфликтов

§ 2. Анатомия конфликта

§ 3. Динамика конфликта

§ 4. Конфликт и культура

Глава 3

ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТЕ

§ 1. Стратегии поведения в конфликте

§ 2. Конфликтные паттерны в транзактной психологии

§ 3. Конфликт и манипуляция

§ 4. Различия поведенческих паттернов как факторы конфликта

§ 6. Конфликтные личности

Часть вторая

ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Глава 4

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

- § 1. Фрейдистский подход
- § 2. Постфрейдистские концепции
- § 3. Ролевые конфликты
- § 4. Уровень притязаний
- § 5. Когнитивный диссонанс
- § 6. Кризисы возраста

Глава 5

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

- § 1. Особенности межличностных конфликтов
- § 2. Взаимосвязь межличностных конфликтов с внутриличностными и групповыми
- § 3. Причины межличностных конфликтов
- § 4. Классификация межличностных конфликтов
- § 5. Управление межличностными и групповыми конфликтами

Глава 6

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- § 1. Основные типы
- § 2. Источники
- § 3. Профилактика
- § 4. Управление и разрешение

Глава 7

КОНФЛИКТЫ В БОЛЬШИХ ГРУППАХ

- § 1. Стратегия обострения конфликта
- § 2. Цена военного конфликта
- § 3. Социология и психология конфликта
- § 4. Экспериментально- психологический подход к межгрупповым конфликтам

- 5. Социологический подход к конфликту
- 6. Корни и ростки общественного конфликта
- 7. Конфликты в исторической перспективе

Глава 8

СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

- § 1. Общество и природа
- § 2. Экономические конфликты
- § 3. Споры о справедливости
- § 4. Трудовые конфликты
- § 5. Массовые беспорядки
- § 6. Классовая борьба и конфликты социального планирования

Глава 9

ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

- § 1. Власть и конфликт
- § 2. Конфликты авторитарной власти
- § 3. Конфликты демократической власти

Глава 10

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ-

- § 1. Что такое культура?
- § 2. Взгляд иностранца
- § 3. «Мы» и «они» ...,.
- § 4. Архаическая и современная культура
- § 5. Издержки культурных миражей

Глава 11

КОНФЛИКТЫ РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ

- § 1. Противостояние власти и общества

- § 2. Насильственный характер вотчинного правления
- § 3. Культурные кризисы древнерусского общества
- § 4. Раскол в национальной культуре послепетровского времени
- § 5. Культура и социальные конфликты
- § 6. Межнациональные конфликты

Часть третья

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Глава 12

СПОСОБЫ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА

- § 1. Основные формы завершения конфликта
- § 2. Завершение конфликта с помощью третьей стороны
- § 3. Выигрыш и проигрыш

Глава 13

ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

- § 1. Требования к участнику переговоров
- § 2. Регуляция психологической атмосферы
- § 3. Налаживание контакта
- § 4. Прием информации
- § 5. Передача информации
- § 6. Движение к согласию
- § 7. Принятие решения
- § 8. Завершение переговоров
- § 9. Культуральные различия в переговорах

Глава 14

ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

- § 1. Переговорные стили

- § 2. Жесткий стиль
- § 3. Мягкий стиль
- § 4. Торговый стиль
- § 5. Сотруднический стиль
- § 6. Организация переговоров

Глава 15

МЕДИАЦИЯ

- § 1. Процесс медиации
- § 2. Функции медиатора
- § 3. Стадии медиации
- § 4. Работа медиатора по разрешению конфликта в организации
- § 5. Медиаторство в условиях современной России
- § 6. Искусство медиации

ЛИТЕРАТУРА